

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MYHTE OU RÉALITÉ DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE
DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT :
LES CONDITIONS NÉCESSAIRES AUX AFFAIRES ÉLECTRONIQUES AU VIETNAM

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
MBA-RECHERCHE

PAR
QUANG-TRI VO

FÉVRIER 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Pour mon pays, le Vietnam

REMERCIEMENTS

Je voudrais consacrer les premières lignes de ce mémoire à toutes les personnes sans qui je n'écirais cette première page aujourd'hui. Même si le travail du MBA recherche est un long chemin de solitude, j'ai eu de la chance d'être bien entouré et épaulé.

Je souhaite, en premier lieu, exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Rabeau, mon directeur de mémoire. Sa patience, sa disponibilité et ses encouragements dans les moments difficiles ont largement contribué à l'aboutissement de ce travail. Je le remercie aussi pour sa générosité et sa gentillesse envers un étudiant comme moi. Travailler sous sa direction fut agréable tant sur le plan académique que sur le plan personnel. Je le remercie du fond du cœur.

Je tiens à remercier Monsieur Goulet, directeur du CÉREV, et l'équipe du CÉREV (Mesdames Brigitte Klimpt, Jocelyne Gadoua, Michelle Chartrand, Hien Minh Tsang, Helen Tran, Lorraine Gabrielle et Stéphanie Tran) pour leur aide et leur soutien pendant mon séjour au Canada. Leur soutien m'a également permis de réaliser mes études et ce mémoire dans d'excellentes conditions. Je remercie également Nicolas Therrien et Isabelle Lacasse pour leur support linguistique.

Ma gratitude va aussi aux professeurs, qui ont bien voulu analyser ce travail et qui ont apporté leurs précieux commentaires.

Je souhaite exprimer également mes sincères remerciements aux professeurs de l'UQÀM qui ont bien voulu prendre de leur temps pour me conseiller au niveau de la matière. Je voudrais remercier Madame Firsirotu et Madame Dimitriu pour les encouragements au long de mes études.

Ma reconnaissance s'adresse ensuite à mes amis, au Canada et au Vietnam, pour leur soutien et leurs encouragements constants dans les moments difficiles.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à toute ma famille et à ma femme pour leur confiance et leur soutien permanent. Leur amour et leurs sacrifices m'ont donné la force et la motivation nécessaires pour surmonter les difficultés de la vie et continuer à monter les marches du monde académique.

Quang Tri VO

Montréal, le 10 juin 2006

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvi
LISTES DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS.....	xvii
RÉSUMÉ.....	xx
INTRODUCTION.....	1
 PARTIE I	
PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	5
 CHAPITRE 1	
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	6
1.1 Paradoxes d'une époque de convergence entre les mondes réel et virtuel.....	7
1.2 Les pays émergents et les problèmes des affaires électroniques.....	10
1.3 Objectifs et questions de recherche.....	13
 CHAPITRE 2	
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	16
2.1 La recherche en gestion et le positionnement méthodologique de la recherche.....	18
2.1.1 Types de recherche en gestion.....	18
2.1.2 Approche de recherche.....	20
2.1.3 Positionnement méthodologique de la recherche.....	24
2.1.3.1 Objet de recherche.....	25
2.1.3.2 Positionnement méthodologique.....	27
2.2 Stratégie de recherche et design de recherche.....	30
2.2.1 Stratégie de recherche	30
2.2.2 Design de recherche.....	32
2.2.2.1 Objet d'observation : un cas complexe.....	33
2.2.2.2 Sources d'information et collecte des données.....	34
2.2.2.3 Analyse des données.....	47
2.2.3 Le processus de la recherche.....	49
2.3 Problème de la validité de recherche.....	49
2.3.1 Validité méthodologique de la recherche.....	52
2.3.1.1 Objectivité de la recherche.....	52
2.3.1.2 La triangulation.....	53
2.3.2 Les limites de la méthodologie.....	55
2.4 Conclusion.....	55

PARTIE II	
CONCEPTUALISATION THÉORIQUE ET CADRE D'ANALYSE.....	57
CHAPITRE 3	
CONCEPTUALISATION THÉORIQUE.....	58
3.1 La révolution informationnelle et l'économie numérique.....	61
3.1.1 De la révolution informationnelle.....	62
3.1.1.1 La nouvelle technologie d'information et de communication.....	63
3.1.1.2 L'impact de la NTIC sur l'économie et la société.....	66
3.1.1.3 Le commerce électronique et les dot.com.....	67
3.1.2 ...à « la nouvelle économie »	69
3.1.2.1 Le concept de bulle de la nouvelle économie.....	70
3.1.2.2 Mythes de la nouvelle économie.....	71
3.1.3 La crise des dot-com : mythes et réalité de la nouvelle économie.....	75
3.1.3.1 Histoire de la crise des dot.com	75
3.1.3.2 Les leçons à tirer de l'expérience des dot.com.	75
3.2 Les affaires électroniques des pays en voie de développement.....	77
3.2.1 La définition des affaires électroniques.....	81
3.2.2 Le développement des affaires électroniques du monde.....	81
3.2.2.1 Le commerce électronique continue à se développer dans le monde.....	84
3.2.2.2 La fracture numérique.....	84
3.2.3 La réalité des affaires électroniques des pays en développement...	89
3.2.3.1 Les barrières au développement des affaires électroniques des pays en voie de développement.....	93
3.2.3.2 L'avenir des dot.com des pays en voie de développement	93
3.3 Conditions de succès des affaires électroniques.....	95
3.3.1 Champs théoriques expliquant le succès des affaires électroniques.....	95
3.3.2 Les avantages compétitifs.....	99
3.3.3 Facteurs clés de succès.....	103
3.3.4 Le modèle d'affaires.....	109
3.3.4.1 La conception du modèle d'affaires.....	111
3.3.4.2 L'identification des modèles d'affaires.....	114
3.3.4.3 Modèle d'affaire et stratégie.....	115
3.3.4.4 Modèles d'affaire et succès des affaires électroniques.....	117
3.3.5 La création de valeur dans les affaires électroniques.....	120
3.3.5.1 La création de valeur dans les affaires électroniques.....	121
3.3.5.2 La création versus l'appropriation de valeur.....	122
3.3.5.3 La valeur économique d'affaires électroniques.....	123
3.3.5.4 Les sources de valeur dans les affaires électroniques.....	127
3.3.6 Conclusion de la section.....	130
3.4 Contexte national et affaires électroniques.....	131
3.4.1 Infrastructures d'un pays et affaires électroniques.....	132

3.4.1.1	Infrastructure pour les affaires électroniques.....	132
3.4.1.2	Infrastructure pour le e-commerce dans les pays en voie de développement.....	134
3.4.2	État de préparation d'un pays pour les affaires électroniques.....	136
3.4.3	Modèles des facteurs du contexte.....	139
3.4.3.1	Modèles des facteurs contextuels.....	139
3.4.3.2	Le modèle d'avantage compétitif des locations (Porter, 1990, 2000)	139
3.5	Conclusion du chapitre.....	145
CHAPITRE 4		
	FORMULATION DU CADRE D'ANALYSE.....	148
4.1	Processus de la diffusion des affaires électroniques.....	149
4.2	Facteurs déterminants.....	151
4.2.1	Facteurs nationaux.....	151
4.2.2	Facteurs sectoriel et industriel.....	152
4.2.3	Facteurs internes.....	153
4.3	Cadre d'analyse du cas Vietnam.....	154
PARTIE III		
	ANALYSE DU CAS VIETNAM.....	159
CHAPITRE V		
	CONTEXTE NATIONAL DU VIETNAM ET FACTEURS NATIONAUX.....	160
5.1	Contexte évolutif du Vietnam.....	161
5.1.1	Vietnam – vue d'ensemble.....	162
5.1.2	Intégration au marché mondial du Vietnam.....	163
5.1.3	Contexte technologique: développement rapide des TIC au Vietnam.....	165
5.1.4	Contexte économique: transition et forte croissance.....	171
5.1.5	Environnement socio juridique : une évolution retardée.....	174
5.2	Émergence des affaires électroniques au Vietnam.....	178
5.2.1	Développement des affaires électroniques du Vietnam.....	179
5.2.2	Problèmes de développement des affaires électroniques du Vietnam.....	181
5.3	Résultat de l'analyse du cas Vietnam et facteurs nationaux.....	182
5.3.1	Processus d'émergence des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes.....	183
5.3.2	Discussion sur le processus d'émergence des affaires électroniques au Vietnam.....	186
5.3.3	Impacts des facteurs nationaux sur l'émergence des affaires électroniques du Vietnam.....	187
5.3.3.1	Facteurs internationaux.....	188
5.3.3.2	Caractéristiques du pays.....	189
5.3.3.3	État de préparation pour développer des affaires électroniques au pays.....	193

	5.3.3.4 Changements des acteurs principaux.....	198
	5.3.3.5 Écart entre les acteurs et les régions.....	201
5.4	Discussion au sujet des facteurs nationaux.....	203
	5.4.1 Synthèse des facteurs et leurs impacts.....	203
	5.4.2 Discussion à propos des facteurs nationaux.....	207
5.5	Conclusion.....	208

CHAPITRE 6

ANALYSE DE L'INDUSTRIE DU CONTENU NUMÉRIQUE ET DES MODÈLES D'AFFAIRES DE MUSIQUE, DE JOURNAUX ET DE JEUX EN LIGNE.....

		210
6.1	État actuel de l'industrie des fournisseurs de contenu sur Internet.....	212
	6.1.1 Convergence média-télécom et émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu numérique au Vietnam.....	212
	6.1.2 Développement de l'industrie du contenu numérique du Vietnam comme cluster.....	218
	6.1.2.1 Le marché du contenu numérique du Vietnam.....	219
	6.1.2.2 Structure de l'industrie du contenu numérique.....	224
	6.1.2.3 Principaux acteurs du marché de contenu Web vietnamien.....	227
6.2	Facteurs contextuels nationaux influençant l'industrie des fournisseurs de contenu.....	228
6.3	Modèles d'affaires de musique, de journaux et de jeux en ligne au Vietnam.....	234
	6.3.1 Modèle d'affaires de Nhacso.net.....	235
	6.3.1.1 Histoire du marché de la musique en ligne du Vietnam.....	235
	6.3.1.2 Nhacso.net.....	235
	6.3.1.3 Modèle d'affaires de Nhacso.net.....	237
	6.3.1.4 Discussion sur le modèle d'affaire de Nhacso.net	238
	6.3.2 Modèle d'affaire de Vietnamnet.vn.....	241
	6.3.2.1 L'apparition de journaux en ligne au Vietnam	241
	6.3.2.2 Vietnamnet.vn.	241
	6.3.2.3 Modèle d'affaires de vietnamnet.vn.....	243
	6.3.2.4 Discussion sur le modèle de vietnamnet.vn.....	244
	6.3.3 Modèle d'affaire de VinaGame.....	246
	6.3.3.1 L'émergence du marché des jeux en ligne au Vietnam.....	246
	6.3.3.2 VinaGame.....	248
	6.3.3.3 Modèle d'affaires de Vinagame.....	249
	6.3.3.4 Discussion sur le modèle de VinaGame.....	250
	6.3.4 Discussion sur trois modèles d'affaires.....	252
	6.3.4.1 Marché et le modèle général de revenu.....	252
	6.3.4.2 La création de valeur dans les modèles d'affaires étudiés...	253
	6.3.5 Conclusion sur l'industrie des fournisseurs de contenu Web et trois modèles d'affaires.....	256
6.4	Conclusion sur les affaires électroniques du Vietnam.....	257

6.4.1	Question 1: Comment les affaires électroniques émergent-elles au Vietnam ?	258
6.4.2	Question 2: Quels sont les facteurs nationaux qui influencent le développement des affaires électroniques au Vietnam?	260
6.4.3	Question 3: Quel est le rôle des facteurs nationaux dans la création de valeur des affaires électroniques du Vietnam.....	261
CHAPITRE 7		
CONCLUSION GÉNÉRALE		263
7.1	Conclusion de la recherche.....	264
7.1.1	Conclusions principales de la recherche.....	264
7.1.2	Autres conclusions.....	267
7.2	Apports de la recherche.....	270
7.2.1	Apports théoriques.....	270
7.2.2	Apports managériaux.....	273
7.3	Limites de la recherche.....	276
7.3.1	Limites au plan conceptuel.....	277
7.3.2	Limites au plan méthodologique.....	277
7.4	Voies de recherche.....	279
7.5	Le mot de la fin.....	280
APPENDICE A		
DIX NOUVELLES RÈGLES DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE SELON KELLY (1997)		281
APPENDICE B		
LE MONDE VIRTUEL.....		282
APPENDICE C		
RECHERCHES SUR LA FRACTURE NUMÉRIQUE ENTRE PAYS.....		283
APPENDICE D		
DÉFINITION DE LA E-PRÉPARATION (E-READINESS).....		284
APPENDICE E		
CLASSIFICATION DES PAYS EN TERME DE E-PRÉPARATION (EIU, 2005)		285
APPENDICE F		
ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE VIRTUELLE (EARL, 2000).....		286
APPENDICE G		
LES RECHERCHES PRINCIPALES AU SUJET DU MODÈLE D'AFFAIRES...		287
APPENDICE H		
IDENTIFICATION D'UN MODÈLE D'AFFAIRE PAR LES COMPOSANTS....		288

APPENDICE I	
LA CATEÉGORISATION DES MODÈLES D’AFFAIRES ÉLECTRONIQUES SELON LES AUTEURS (LAMBERT, 2004).....	290
APPENDICE J	
LES MODÈLES D’AFFAIRES EN LIGNE (RAPPA, 2001)	291
APPENDICE K	
LES MODÈLES D’AFFAIRES ÉLECTRONIQUES B2B (ADAPTÉ DE TIMMERS 1998 ; PATELI ET GIAGLIS, 2002)	293
APPENDICE L	
LETTRE D’INVITATION DE PARTICIPER A L’ÉTUDE DELPHI.....	294
APPENDICE M	
LISTE DES PARTICIPANTS DE L’ÉTUDE DELPHI.....	296
APPENDICE N	
QUESTION DELPHI – PHASE I.....	298
APPENDICE O1	
QUESTION DELPHI (PHASE II)	300
APPENDICE O2	
QUESTION DELPHI (PHASE II)	302
APPENDICE P	
LISTE DES INTERVIEWES.....	304
APPENDICE Q	
GUIDE D’ENTREVUE SEMI DIRIGÉE.....	305
APPENDICE R1	
GUIDE D’ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PRÉPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT– ACCÈS AU RÉSEAU (1).....	309
APPENDICE R2	
GUIDE D’ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PRÉPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT– ACCÈS AU RÉSEAU (2).....	310
APPENDICE R3	
GUIDE D’ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PRÉPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT – APPRENTISSAGE RÉSEAUTÉ.....	311

APPENDICE R4	
GUIDE D'ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PRÉPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT – SOCIÉTÉ RÉSEAUTÉE.....	312
APPENDICE R4	
GUIDE D'ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT – ÉCONOMIE RÉSEAUTÉE	313
APPENDICE R5	
GUIDE D'ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PRÉPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT – POLITIQUE SUR LES RÉSEAUX.....	314
GLOSSAIRE.....	315
BIBLIOGRAPHIE.....	316

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Positionnement des conditions nécessaires	26
2.2	Présentation du cas étudié.....	34
2.3	Le déroulement de l'étude de Delphi.....	45
2.4	Les démarches de la recherche.....	41
2.5	La stratégie de triangulation des données.....	54
3.1	Adoption des nouveaux produits dans les ménages américains	64
3.2	Développement de l'Internet.....	64
3.3	Les applications de l'Internet (Coppel, 2000).....	67
3.4	Comparaison entre eToys et Toys R Us en 1999.....	75
3.5	Changement du prix d'action de quelques dot.com (27 mars– 21 avril 2000).....	76
3.6	La bulle des dot.com.....	77
3.7	La frontière entre le e-commerce et la e-business.....	83
3.8	Les étapes du développement de la e-business (Earl, 2000).....	84
3.9	Le marchés mondiaux (Source : Digiworld 2005 - IDATE).....	85
3.10	Développement du e-commerce mondial (source : Foresters Research)	86
3.11	La croissance du e-commerce mondial (source : Foresters Research)	86
3.12	Nombre d'utilisateurs d'Internet dans le monde (Source : World Bank, 2003)	87
3.13	Nombre d'utilisateurs d'Internet entre les pays développés et les pays en développement (Source UNCTAD, 2005).....	88
3.14	Écart entre les pays développés et ceux en développement (Source UNCTAD, 2005).....	90
3.15	Les dot.com chinoises (Source : Alexa.com).....	91

3.16	Une nouvelle crise dot.com? (Source : Lasfague, 2006).....	94
3.17	Les champs théoriques susceptibles d'expliquer le succès des affaires électroniques.....	98
3.18	Fondements de succès des affaires électroniques selon Brynjolfsson et Urban, (2001)	102
3.19	Les avantages concurrentiels dans le domaine des affaires électroniques.....	103
3.20	La comparaison entre le modèle d'affaires d'Amazon et une firme traditionnelle.....	110
3.21	Evolution du concept modèle d'affaires (Osterwalder et al., 2005)	111
3.22	Quatre composants principaux d'un modèle d'affaires (Osterwalder & Pigneur, 2002).....	115
3.23	Relation entre le modèle d'affaire et les autres concepts d'affaires (Osterwander, 2004)	116
3.24	Le modèle d'affaires comme intermédiaire entre les domaines technologique et économique (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).....	117
3.25	Le réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996).....	123
3.26	Modèle de la valeur des affaires électroniques (Barua et al, 2000).	125
3.27	Modèle de la valeur des affaires électroniques (Zhu et al., 2004).	128
3.28	Modèle de la création de la valeur commerciale de la TI (Melville et al., 2004).....	127
3.29	Modèle de source de la création de la valeur dans les affaires électroniques d'Amit et Zott, (2001).....	128
3.30	Modèle de création de valeur dans les affaires électroniques de Christensen et Methlie (2003).....	130
3.31	La création et l'appropriation de valeur et le succès des affaires électroniques.....	131

3.32	Modèle général de l'impact des facteurs contextuels sur la diffusion du e-commerce (adapté de Zhu et al, 2006).....	140
3.33	Modèle des avantages compétitifs des nations et des clusters (Porter, 1990, 2000).....	145
4.1	Le développement des affaires électroniques dans une entreprise.....	150
4.2	Cadre d'analyse de l'émergence des affaires électroniques et des facteurs influents.....	155
5.1	Aperçu du Vietnam.....	162
5.2	Le fond d'investissement direct enregistré au Vietnam.....	164
5.3	Nombre d'abonnés téléphoniques du Vietnam.....	167
5.4	Nombre d'utilisateur d'Internet du Vietnam.....	167
5.5	Croissance du PIB du Vietnam.....	171
5.6	Réduction de la part des entreprises étatiques dans l'ensemble de l'économie du Vietnam.....	174
5.7	Structure de la population vietnamienne.....	176
5.8	Comparaison entre le Vietnam et les pays de l'Asie de l'Est.....	178
5.9	Développement des sites Web d'entreprises au Vietnam.....	181
5.10	Modèle d'émergence des affaires électroniques au Vietnam.....	185
5.11	Accès au réseau.....	193
5.12	Apprentissage réseauté.....	193
5.13	Société réseautée.....	193
5.14	Économie réseautée.....	193
5.15	Politique sur les réseaux.....	194
5.16	La e-préparation du Vietnam.....	194
6.1	La convergence média-télécom.....	213
6.2	L'émergence des modèles d'affaires des services du contenu en ligne au Vietnam (cas de FPT).....	217

6.3	L'émergence des services de contenu Web du Vietnam.....	218
6.4	Chaîne de valeur de l'industrie du contenu numérique du Vietnam.....	225
6.5	Modèle d'analyse de l'impact de la condition nationale sur l'industrie du contenu numérique (adapté de Porter, 2000).....	230
6.6	Page d'accueil de Nhacso.net.....	236
6.7	Page d'accueil de Vietnam.net.....	243
6.8	Le page d'accueil de VinaGame.....	
6.9	Modèle général des fournisseurs de contenu Web au Vietnam.....	248
7.1	La facture interne.....	271
7.2	Modèle des conditions nationales pour les affaires électroniques.....	272

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Questions de recherche et stratégie de preuve.....	20
2.2	Caractéristiques principales des paradigmes positiviste et phénoménologique.....	22
2.3	Tableau récapitulatif de l'utilité des approches qualitative - quantitative et des démarches inductive – déductive.....	24
2.4	Positionnement méthodologique de la recherche.....	30
2.5	Différences entre l'analyse de contenu et la théorie enracinée...	49
2.6	Tableau récapitulatif du design de la recherche.....	50
3.1	Les impacts de la NTIC.....	64
3.2	Les prédictions et la réalité (Coltman et al, 2000, 2001).....	71
3.3	Sept fausses idées à propos des affaires sur Internet (Rangan et Adner, 2001)	72
3.4	Les causes de l'essor et de la chute des dot.com.....	79
3.5	Les facteurs de succès et d'échec des dot.com.....	79
3.6	Principales recherches sur les facteurs clés de succès dans le domaine des affaires électroniques.....	108
3.7	Conception de la notion de modèle d'affaires.....	113
3.8	Les sources de la création de valeur (Amit et Zott, 2001).....	129
3.9	Les études sur la e-préparation.....	137
3.10	Les concepts du modèle général des facteurs contextuel.....	141
3.11	Les études sur la diffusion du commerce électroniques (adapté de Zhu et al., 2006)	142
4.1	Niveau d'observation du processus de développement des affaires électroniques d'une entreprise.....	154
4.2	Les facteurs à observer.....	156
5.1	Contexte évolutif du Vietnam.....	178

5.2	Exemple de la différence entre le cadre juridique actuel du Vietnam et le cadre juridique pour le e-commerce.....	182
5.3	Réponses à la question « Pour quelle raison votre entreprise a-t-elle créé le site web? »	185
5.4	Facteurs influençant l'émergence des affaires électroniques au Vietnam.....	204
5.5	Facteurs influençant l'implantation des affaires électroniques du Vietnam.....	207
6.1	Les sites Web les plus consultés au Vietnam.....	215
6.2	Services en ligne les plus populaires au Vietnam.....	220
6.3	Les acteurs principaux des segments de musique en ligne, de journal en ligne et de jeux en ligne au Vietnam.....	227
6.4	Les dimensions du potentiel de l'industrie du contenu numérique (adapté de DCITA, 2005).....	229
6.5	Impacts de la condition nationale sur l'industrie du contenu numérique du Vietnam.....	231
6.6	Modèle d'affaires de Nhacso.net.....	238
6.7	Modèle d'affaires de Vietnamnet.vn.....	243
6.8	Les jeux en ligne populaires au Vietnam.....	248
6.9	Modèle d'affaires de Vinagame.....	249
6.10	Comparaison de trois modèles d'affaires de fournisseur du contenu sur Web	254

LISTES DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS

B2B	Business to Business, commerce inter-entreprises
B2C	Business to Consumers, commerce aux consommateurs
CRM	Customer Relationship Management, pour gestion de la relation client
DSL	Digital subscriber line, Ligne d'accès DSL
EB	E-Business, business électronique, affaires électroniques
EC	E-Commerce, commerce électronique
EDI	Electronic Data Information, échange de données informatisées
ERP	Enterprise Ressource Planning, progiciel de Gestion Intégrée
FCS	Facteurs clés de succès
IPO	Initial Public Offer, appel à l'épargne publique ou introduction en bourse
MCI	Ministère de la culture et de l'information
MEF	Ministère de l'éducation et de la formation
MPT	Ministère de la poste et des télécommunications
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, Organisation pour la co-opération et le développement économique
PCV	Parti communiste du Vietnam

R&D	Recherche et développement
RVA	Réseau à valeur ajoutée
SCM	Supply Chain Management, Gestion de la chaîne d’approvisionnement
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
VNPT	Société générale de la poste et des télécommunications

RÉSUMÉ

Cette recherche étudie l'émergence et le développement des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement. Elle vise à mettre en lumière la relation entre le contexte national et le potentiel de développement des affaires électroniques et poser des questions sur ce qu'on appelle « les conditions nécessaires » aux affaires électroniques. Pour réaliser cette recherche, nous avons étudié des cas complexes, soit celui d'un pays (le Vietnam), d'une industrie (les fournisseurs de contenu Web) et de trois modèles d'affaires (la musique, les journaux et les jeux en ligne). Nous avons confronté la réalité d'un pays en voie de développement avec les expériences théorisées des pays développés dans le domaine des affaires électroniques. Le résultat de l'analyse du cas du Vietnam nous permet de soulever plusieurs questions théoriques et managériales relatives aux affaires électroniques dans les pays en voie de développement.

Mots clés : affaires électroniques, modèle d'affaire, contexte national, pays en voie de développement, Vietnam.

INTRODUCTION

« Construire une nouvelle économie pour le Vietnam »¹,
Institut de la recherche en économie – Vietnam - 2003

« Il nous faut nous préparer pour la nouvelle économie »²,
Vietnamnet.vn – Vietnam - 2004

« Les eBay et Amazon du Vietnam »³
Tuoi Tre en ligne – Vietnam - 2004

« Modification de la stratégie du développement économique du Vietnam pour
l'économie intellectuelle »⁴
Journal de la technologie d'information – Vietnam - 2006

Ces titres d'articles sont parus récemment dans les quotidiens et les journaux scientifiques vietnamiens. Depuis quelques années, les termes « affaires électroniques », « nouvelle économie », « économie intellectuelle » ou le nom d'entreprises connues dans le marché électronique mondial comme Google, Yahoo ou eBay reviennent souvent dans le discours politique, les quotidiens et les journaux scientifiques. Cette tendance semble vouloir se poursuivre dans les années à venir.

Le Vietnam est connu dans le monde comme un pays en voie de développement qui a montré une croissance économique assez forte ces dernières années⁵. Parallèlement au développement rapide de l'industrie des télécommunications⁶, le secteur des affaires électroniques du Vietnam commence à montrer des signes de décollage. Le gouvernement vietnamien a établi une stratégie pour favoriser le développement du secteur des télécommunications et du commerce électronique en considérant ce secteur comme un

¹ Nguyen Quoc Huy, 2003, Construire une économie intellectuelle au Vietnam, Institut de la recherche en économie de Ho Chi Minh Ville, <http://www.vienkinhte.hochiminhcity.gov.vn/xemtin.asp?idcha=1074&cap=3&id=1558>

² Vietnamnet.vn, 2004, consulté le 27/09/2005 à l'adresse <http://www.vietnamnet.vn/vascorient/tintuc/2004/06/115617/>

³ Tuoi Tre en ligne, 2004 ; <http://www.tuoiitre.com.vn/Tyanyon/articlesview.aspx?ArticleID=123285&channelID=16>

⁴ Journal de la technologie d'information (Tap Chi Cong Nghe Thong Tin), Mai 2006, p.38.

⁵ PIB moyen de la période 1994-2004 est de 7,34 % - Source : PNUD

⁶ Le Vietnam se trouve au deuxième rang mondial pour la croissance du réseau téléphonique et au cinquième rang de la région de l'Asie pacifique pour le développement des produits et des services téléphoniques – Source : l'ONU et la revue "Inter Data Comms Asia Hand-book",

moteur de la croissance économique du pays⁷. Les entreprises vietnamiennes considèrent le commerce électronique comme une « terre » mystérieuse, prometteuse et très séduisante. Les jeunes Vietnamiens espèrent fonder des Google, des eBay, ou des Yahoo vietnamiens.

Or, comme tous les pays en voie de développement, le Vietnam fait face à plusieurs problèmes dans le développement des affaires électroniques. Le sous-développement des infrastructures, le manque de système juridique approprié aux affaires électroniques, la pénurie de la main d'oeuvre de qualité, sont autant de causes importantes qui freinent le pays dans le développement des affaires électroniques. Il existe un paradoxe dans le développement des affaires électroniques dans un pays en voie de développement : le pays veut, d'un côté, bénéficier des avantages des affaires électroniques afin d'accélérer à la croissance économique mais de l'autre, le développement de ce type d'affaires reste étroitement lié aux conditions économiques, technologiques et sociopolitiques, souvent sous développées, du pays en voie de développement. Si l'on compare le secteur des affaires électroniques des pays développés et celui des pays en voie de développement, observe-t-on de si radicales différences? Est-ce qu'un pays en voie de développement comme le Vietnam peut surmonter les contraintes réelles actuelles et réaliser des sauts pour trouver une juste place dans l'économie mondiale? Est-ce que les affaires électroniques peuvent émerger et se développer dans le contexte d'un pays en voie de développement? Si oui, quels sont les facteurs du contexte national qui diffèrent entre les pays en voie de développement et les pays développés en terme d'impact sur le développement des affaires électroniques? Voici quelques-unes des questions auxquelles il est important de répondre à un moment où plusieurs pays en voie de développement veulent accéder à la « nouvelle économie ».

En prenant un recul théorique pour chercher des réponses dans la littérature académique sur les affaires électroniques, nous avons été confrontés à un chaos de pensées différentes, voire contradictoires. La révolution de la technologie de l'information et des télécommunications a bouleversé non seulement la vie quotidienne et les affaires mais aussi le monde académique. La croissance rapide du nombre d'articles sur les affaires électroniques, les modèles d'affaires et d'autres nouveaux concepts liés à la nouvelle

⁷ La stratégie du développement de la technologie d'information et des télécommunications à l'horizon 2010 – Ministère de Plan et d'Investissement du Vietnam, 2005.

économie numérique sont le résultat concret de ce bouleversement. De plus, la question de la crise de dot.com des années 2000-2001 dans les pays développés est venue s'ajouter à la forêt déjà existante de recherches académiques dans la nouvelle tendance de réflexions actuelle. Est-ce que les leçons douloureuses tirées de la crise de dot.com pourraient être utiles aux pays en voie de développement? Il devient impérieux d'adresser des questions claires au sujet de la vraie nouvelle économie et plus particulièrement, de la viabilité des modèles d'affaires électroniques notamment dans le contexte des pays en voie de développement.

Dans le cadre du programme de MBA recherche en stratégie, nous avons été séduits par les caractéristiques mystérieuses des changements révolutionnaires apportés par le développement de la technologie d'information et Internet dans le monde des affaires. Inspirés par la curiosité qu'exerçait sur nous le potentiel de réalisation d'une nouvelle économie dans le contexte d'un pays en voie de développement et poussés par le sentiment d'inquiétude à l'égard de la viabilité des affaires électroniques, nous avons donc choisi de réaliser un mémoire de recherche qui s'intitule :

« Mythe ou réalité de la nouvelle économie des pays en voie de développement ? La condition nécessaire aux affaires électroniques du Vietnam »

L'objectif de la recherche réside dans les principaux points suivants :

Nous désirons d'abord observer les caractéristiques de l'émergence et du développement des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement. Dans notre cas, le Vietnam a été choisi comme le pays de référence.

Nous essaierons ensuite d'isoler le rôle du contexte national dans le succès ou l'échec des affaires électroniques pour déterminer les conditions considérées comme nécessaires aux affaires électroniques d'un pays.

Notre recherche sera articulée en fonction d'objectifs de type exploratoire. Pour réaliser ce projet de recherche, nous élaborerons une méthodologie qui nous semble appropriée à l'objectif et au contexte de la recherche, soit la méthode qualitative basée sur l'analyse d'un cas complexe – le Vietnam. Nous utiliserons des données recueillies à plusieurs sources et par diverses techniques. Notre démarche sera guidée par une approche inductive.

Ce mémoire comporte trois parties :

La première partie définira clairement la problématique et l'objet précis de notre recherche ainsi que la méthodologie qui nous aidera à atteindre l'objectif de notre recherche. Notre premier chapitre déterminera la problématique et les questions principales de notre recherche. Le deuxième chapitre discutera des problèmes d'ordre épistémologique et méthodologique de notre recherche. C'est aussi dans ce chapitre que nous élaborerons notre méthodologie de recherche.

La deuxième partie présentera une revue de la littérature existante sur les affaires électroniques. Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'examen de documents académiques et professionnels dans le chapitre 3 nous servira à conceptualiser l'émergence et le développement des affaires électroniques dans leurs contextes spécifiques. Nous essaierons de formuler quelles sont les conditions de succès des affaires électroniques et mettrons nos conclusions en relation avec le contexte national d'un pays. Le chapitre 4 développera le cadre d'analyse que nous utiliserons pour le cas Vietnam.

Quant à la troisième partie, elle aura pour objectif de présenter et d'analyser le cas spécifique du Vietnam. Dans le chapitre 5, nous présenterons le contexte du Vietnam et montrerons quels sont les facteurs qui favorisent l'émergence et le développement des affaires électroniques de ce pays. Le chapitre 6 consistera en une analyse de l'industrie des fournisseurs de contenu Web du Vietnam et présentera une discussion sur trois modèles d'affaires. Nous discuterons également des résultats de l'analyse du cas Vietnam à la fin du chapitre. Le chapitre 7 servira de conclusion générale à la recherche et mettra en évidence les implications théoriques et managériales de notre travail. Nous discuterons dans ce chapitre les limites de notre recherche, ainsi que de suggestions pour d'éventuelles recherches.

PARTIE I

PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

« It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change » – Charles Darwin

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Ces dernières années, d'importants changements ont transformé le mode de vie et la façon de faire des affaires de nos sociétés¹. Les innovations technologiques, notamment de l'information et télécommunication, ont permis des changements radicaux en ce qui a trait aux méthodes de création de biens. Grâce à ces innovations, des entreprises ont vu leur chance de pénétrer de nouveaux marchés et de saisir de nouvelles opportunités s'accroître significativement (Rayport et Sviokla, 1995, Tapscott, 1998, 2001 ; Rabeau, 1999, 2000 ; Drucker, 2002 ; etc.). Dans les pays développés, la technologie de l'information et l'Internet servent de bases au développement économique². Le commerce électronique et les affaires électroniques sont devenus assez populaires dans certains pays comme les Etats-Unis, le Canada, les pays scandinaves (Raven et Fleenor, 2002; Sowinski, 2001; ...)³. Cependant, pour les pays en voie de développement, avec les conditions économiques, technologiques, sociales ainsi que les traditions culturelles, les affaires électroniques deviennent à la fois une grande opportunité mais aussi un grand défi. Les entreprises dans les pays en voie de développement veulent saisir les opportunités qui découlent des innovations technologiques et de la mondialisation pour prendre de l'avance dans la course au marché mondial. Le marché électronique devient pour eux une *terra incognita*⁴ fascinante et prometteuse. Pourtant, pour réussir dans ce monde, les entreprises doivent faire face à plusieurs risques

¹ La conclusion des journaux internationaux en économie tels que The Economist, Business Week, Fortune, Forbes, etc.

² Selon les rapports sur la nouvelle économie (par exemple : LaSerre, 2000.) et les rapports sur le développement économique (ex. OECD, 2004)

³ Selon les rapports sur le e-commerce.

⁴ Nouvelle terre - Terme utilisé dans le livre « Powershift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century » Alvin Toffler et Heidi Toffler, Bantam Book, 1990.

potentiels, à des menaces et à des obstacles. La leçon douloureuse de l'échec des dot-coms porte à réflexion. Quelle est la nature des affaires électroniques ? Quels sont les liens entre les affaires électroniques et les affaires traditionnelles ? Est-ce que les entreprises des pays en voie de développement peuvent dépasser les limites de leur contexte national pour entrer dans le monde des affaires électroniques ? Les différences de contextes nationaux jouent-elles un rôle important dans le développement des affaires électroniques ? Ce sont des questions auxquelles il nous faudra répondre à l'aube du XXI^{ème} siècle.

1.1 Paradoxes d'une époque de convergence entre les mondes réel et virtuel

Depuis les années 90, les technologies de l'information et l'Internet ont fait des pas de géant ; on les considère maintenant comme « la troisième vague »⁵ de production de biens de notre société. L'Internet a créé les fondements d'une nouvelle économie dans laquelle les bases pour faire des affaires ont changé. Le monde a tiré profit des innovations technologiques, notamment des technologies de l'information et des télécommunications et de l'Internet. Cette nouvelle méthode plus rapide et efficace de production de biens et des services pour la société est connue sous le nom de « nouvelle économie », « économie intellectuelle » ou « économie de l'information »⁶. La TIC et l'Internet sont considérés comme le prochain moteur du développement économique mondial⁷. Les chercheurs ont identifié les principales caractéristiques de cette nouvelle économie: le coût marginal minimisé (Volle, 2000), l'effet de réseau⁸, la capacité de transmettre de l'information rapidement et efficacement, le contrôle des opérations en temps réel, la capacité de s'approcher de clients internationaux au coût minimal, la relation étroite avec les fournisseurs et les distributeurs dans la chaîne de l'industrie, etc.(Afuah et Tucci, 2000; Dunning, 1995; Kalakota et Robinson, 2002; Li, 1998, 2001; Porter, 2001 ;...)⁹. Tout rend cette nouvelle économie séduisante et elle apparaît à plusieurs comme une terre nouvelle prometteuse pour

⁵ Terme utilisé dans le livre "The Third Wave" de Alvin Toffler, Bantam Books, 1980

⁶ Terme utilisé par Business Week, Time Financial, et les autres journaux

⁷ Information Economic Report 2005 – UNCTAD.

⁸ Effet de réseau ou de club : variation de l'utilité qu'un agent dérive d'un bien avec le nombre d'agents utilisant ce bien (Rohlf's, 1974 ; Katz Shapiro, 1985 ; Liebowitz, 2002 ; ...)

⁹ Symonds, "A Survey of Business and the Internet: The Net Imperative", The Economist, June 26th 1999, pp 1-40 ; et les recherches sur la nouvelle économie de Tapscott (1996), Timmers (2000), Denieul (1999), etc

les entreprises, notamment les petites entreprises des pays moins développés, qui tentent de devenir des joueurs importants de l'économie mondiale.

Néanmoins, à la suite des faillites en série des dot-coms et l'échec des projets d'affaires électroniques de grandes entreprises, il faut reconnaître l'immense potentiel de la nouvelle économie et des affaires électroniques. « *E-business has become just business. E-commerce has become just commerce. The new economy has become just the economy* »¹⁰. Fingar et Aronica (2001) ont montré qu'il existait des conclusions fautives par rapport aux affaires électroniques. Ce sont les dix mythes de la nouvelle économie qui expliquent l'échec des dot-coms des années 90. La grande leçon que l'on peut tirer de la période d'explosion des dot-coms est que ces entreprises ont surestimé la capacité de la technologie et du monde virtuel et sous-estimé les contraintes du monde physique. La « vraie nouvelle économie » actuelle est une entité économique qui combine à la fois les parties « nouvelles » et « anciennes » (Fingar et Aronica, 2001 ; Porter, 2001 ; etc.). Il existe à la fois dans cet univers de nouvelles règles, lois et façons de faire en ce qui a trait aux affaires qui découlent des récentes innovations technologiques mais aussi, parallèlement, de contextes, des contraintes et des liens relatifs à l'économie traditionnelle qui sont encore valables ou n'ont pas encore changé. À une époque de convergence entre les mondes réel et virtuel, les entreprises qui tentent d'« aller en ligne » doivent faire face à certains paradoxes.

Les paradoxes des affaires électroniques se manifestent du fait qu'il existe des éléments contradictoires dans l'entité globale des affaires électroniques. Selon Peter Li (2001), il y a huit paradoxes importants liés aux affaires électroniques ; ceux-ci sont apparus au moment de la transition du « paradigme des affaires traditionnelles » vers le « paradigme des affaires en réseau »¹¹. Premièrement, dans les affaires électroniques, le succès des dot.com engendre souvent ses échecs. La plupart des dot.com sont rapidement devenus des « dot-goners » parce qu'ils n'ont pas pu réchapper des règles fondamentales du monde physique. De plus, dans la nouvelle économie, certaines lois, règles ou disciplines de l'ancienne économie sont encore valables : les entreprises font toujours des profits sur les

¹⁰ "The Death of "e" and the Birth of the Real New Economy", 2001, Fingar et Aronica, Meghan-Kiffer Press, p.22.

¹¹ "Traditional company-centric-stand alone paradigm" et "New network-leveraged synchronized paradigm", Peter Li, 2001.

choses vendues, un bon service renforce la loyauté du client, etc. (Simon, 2001). Dans le monde actuel, il y a coexistence des règles nouvelles et anciennes.

Pendant plusieurs années, les gestionnaires des dot-coms pensaient qu'un grand volume d'utilisateurs amenait indiscutablement un grand profit. En réalité, la bataille pour attirer le plus d'utilisateurs cause plus de pertes que de gains (Oliva et al, 2002) et il ne peut y avoir que quelques gagnants à cause des effets de réseau. Pour réussir dans les affaires électroniques, les entreprises doivent trouver une bonne façon de faire d'affaires. Elles doivent être flexibles en fonction du marché qui change rapidement mais aussi garder une stabilité dans leurs relations avec leurs partenaires. Elles doivent à la fois devenir grandes pour renforcer la capacité de faire concurrence mais rester petites pour ne pas perdre la flexibilité qui lui permet d'occuper certains segments de marché. Dans les affaires électroniques, un des paradoxes les plus intéressants est qu'on observe à la fois des rapports de compétition et de coordination : les concurrents sont parfois des partenaires et vice versa. Malgré le fait que les dot.com soient l'incarnation de la nouvelle économie, ce sont cependant les entreprises bien établies dans l'ancienne économie qui représentent 80% des acteurs de la nouvelle économie¹². Il faut reconnaître que les affaires électroniques offrent de grandes opportunités mais qu'elles sont aussi des sources des menaces. Les affaires électroniques créent une plus forte compétition et érodent les sources traditionnelles d'avantages ; elles créent cependant aussi de nouvelles formes de compétition. À l'époque de la convergence de deux mondes (réel et virtuel), la vérité se résume donc à dire que « *these is no "new" economy, but there is something very new in the real economy* »¹³. C'est donc encore aux défis des affaires traditionnelles que nous nous intéressons.

Suite à une longue période d'illusion sur la prospérité potentielle d'une économie totalement nouvelle, le monde des affaires ainsi que les chercheurs ont dû reconnaître l'existence d'une économie combinée d'anciennes et de nouvelles règles – voilà la vraie économie (Fingar et Aronica, 2001). Les nouvelles affaires sont encore régies par les lois et les règles de l'ancienne économie, soit les aspects physiques du monde réel. La question est de savoir quels aspects sont considérés nouveaux ? Et quelles sont les règles de l'ancienne

¹² Peter Li, 2001, The Paradoxes of e-Business and the Network Paradigm, Decision Line.

¹³ Fingar et Aronica, 2001, The Death of "e" and the Birth of the Real New Economy, Meghan-Kiffer Press, p.23.

économie qui seront remplacées par de nouvelles? Dans les pays en voie de développement, les affaires électroniques pourraient être de grandes opportunités de dépasser les contraintes d'une condition nationale encore sous-développée et de réaliser un « saute-mouton » vers la nouvelle économie. Il est possible cependant que ceci soit un autre mythe de la nouvelle économie !

1.2 Les pays émergents et les problèmes des affaires électroniques

Les dernières années ont permis un développement impressionnant de l'industrie de la technologie de l'information et des télécommunications (TIC) -notamment l'Internet-, dans les pays en voie de développement (Raven et Fleenor, 2002 ; UNCTAD, 2005). Les pays comme la Chine, la Corée du Sud, Taiwan, Singapour, l'Inde, le Vietnam, ont connu d'énormes progrès en ce qui a trait à la démocratisation et l'utilisation des technologies de l'information et d'Internet¹⁴. Le développement des technologies de l'information et de l'Internet apporte de nouvelles opportunités de faire des affaires électroniques aux entreprises des pays en voie de développement. Ce développement change la nature de la compétition et des affaires, permet d'entrer sur le marché mondial ou donne accès à des segments spécifiques et fournit à des petites entreprises de nouveaux réseaux de communication leur permettant de rencontrer de nouveaux fournisseurs, de nouveaux clients¹⁵. Les entreprises dans des pays en voie de développement espèrent qu'en s'appuyant sur la puissance de la technologie, elles pourront dépasser certaines contraintes physiques liées à l'ancienne économie pour conduire des affaires électroniques et jouir des fruits de la nouvelle économie (Moodley, 2003). Pourtant, il semble que ces entreprises soient trop optimistes. Même les pays développés, lors que les infrastructures pour les affaires traditionnelles sont déjà développées, celles pour les affaires électroniques sont encore la grande question. En plus, la leçon de l'échec des dot.com a démontré que le succès ou les échecs des modèles d'affaires électroniques sont étroitement liés non seulement aux facteurs internes de l'entreprise mais aussi à des facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise (comme le système juridique, l'infrastructure économique, les caractéristiques socioculturelles, etc.)¹⁶ qui sont

¹⁴ CIDA Project Number: 975/19031, Janvier 2001; Khuong Vu, 2004, ICT and Global Economic Growth.

¹⁵ Plusieurs articles portés sur la nouvelle économie et e-business, ex : Tapscott (1996,1998), Timmers (1999), Rayport (2000), Porter (2001),

¹⁶ Ce point sera discuté dans le chapitre 3 de ce mémoire.

souvent sous-développés dans les pays en voie de développement. Les entreprises dans ces pays doivent faire face à un grand défi : conduire des affaires électroniques de façon à saisir les opportunités de la nouvelle économie, éviter d'être refoulé derrière par les compétiteurs sur l'échiquier du marché mondial mais ce en acceptant de subir de grands risques d'échec, qui viennent non seulement des incertitudes liées au monde virtuel mais aussi des contraintes des affaires du monde réel.

Dans les pays en voie de développement, les infrastructures technologiques qui permettent les affaires électroniques comme le système de télécommunication ou l'accès à l'Internet, par exemple, sont encore sous-développées¹⁷. De plus, les infrastructures juridiques et législatives gérant ce type d'opérations sont incomplètes : les questions de propriété intellectuelle ou de sécurité de l'information¹⁸, par exemple, n'ont pas encore été clairement abordées¹⁹. Le système qui supporte les affaires électroniques comme les banques, le marché financier, le transport, etc. est encore aussi sous-développé. Par ailleurs, les contraintes sociales et culturelles comme la langue sont aussi d'importantes barrières qui empêchent de conduire des affaires électroniques dans de tels pays. Le contexte environnemental soulève plusieurs problématiques quant à la capacité des pays en voie de développement de conduire des affaires électroniques.

Or, malgré des contraintes énormes, le e-commerce et les affaires électroniques ont fait de remarquables progrès dans des pays en voie de développement (Genus et Nor, 2005). Les entreprises qui conduisent des affaires électroniques dans des pays en voie de développement veulent s'appuyer sur la technologie pour surmonter les défauts de l'infrastructure des affaires traditionnelles (Purcell et Toland, 2004). Plusieurs entreprises tentent d'imiter les modèles d'affaires électroniques des pays développés en dépit des différences dans les conditions préalables pour ces types d'affaires. Certaines entreprises essaient de conduire des affaires électroniques et d'avoir du succès : c'est le cas par exemple du site Taotao.com de la Chine ou du journal électronique vnexpress.net²⁰ au Vietnam. Mais il y a aussi des modèles

¹⁷ APEC Electronic Commerce Report, CSIRO, 2001.

¹⁸ Ainsi que toutes les questions sur l'économie de droit, même dans les pays développés.

¹⁹ "Risk E-Business: Seizing the Opportunity of Global E-Readiness" Rapport de McConnell International, 2000.

²⁰ Ce journal en ligne se trouve dans 300 sites Web les plus consultés du monde en terme du trafic (Source :Alexa.com, mai 2006).

d'affaires électroniques qui sont rapidement disparus après une brève existence sur le marché. Encore une fois, cela questionne la capacité de conduire des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement.

À la lumière de l'échec des dot-coms mais aussi du succès remarquable d'entreprises comme eBay, Google, Amazon ou Yahoo, le monde scientifique a tenté d'expliquer l'échec et le succès des affaires électroniques par la notion de modèle d'affaires électroniques (Benbya et Belbaly, 2002). Les auteurs ont conclu qu'un modèle d'affaire convenable jouait un rôle décisif dans le succès ou l'échec des entreprises en ligne. Questionner la viabilité et la rentabilité des entreprises dans le marché électronique revient ainsi à questionner le modèle d'affaires²¹. La réalité a cependant démontré qu'un modèle d'affaires pouvait avoir du succès dans un pays mais être un échec dans un autre pays où les conditions sont différentes (Purcell et Toland, 2004).

Il est à noter que les modèles d'affaires électroniques reconnus pour leur succès se trouvent davantage dans les pays développés comme les Etats-Unis ou l'Angleterre. L'échec de modèles d'affaires électroniques pourrait-il être causé par le manque de conditions préalables dans le pays où ils sont implantés? Certains chercheurs posent que le niveau de préparation d'un pays pour les affaires électroniques²² est le fondement du développement des affaires électroniques²³. Dans les pays qui ont un niveau de préparation pour les affaires électroniques plus élevé, les affaires électroniques ont plus de chances de se développer. Il y a encore trop peu de recherches sur la relation entre les facteurs nationaux et la viabilité et la rentabilité des modèles d'affaires électroniques dans un pays donné. Quels sont donc les facteurs conditionnels nécessaires et suffisants pour que les affaires électroniques soient viables et rentables dans les pays en voie de développement?

Cette question devient très importante à une époque où les affaires électroniques deviennent à la mode dans les pays en voie de développement. Bien qu'intéressante, cette question est trop large et dépasse la portée de notre recherche actuelle. Notre objectif est ici

²¹ Plusieurs études sur le succès et les échecs des dot-coms comme celle de Ortiz (2002), Benbya et Belbaly (2002), etc.

²² E-readiness en anglais

²³ Plusieurs études sur le *e-readiness*, par exemple Raisinghali (2003),

d'étudier les facteurs nationaux et industriels comme les conditions nécessaires à la viabilité des affaires électroniques.

1.3 Objectifs et questions de recherche

Dans la littérature sur les affaires électroniques, on conçoit le niveau de préparation aux affaires électroniques comme la condition de développement des affaires électroniques (Raisinghali, 2003), alors que le succès et les échecs des entreprises conduisant des affaires électroniques dépendent étroitement du modèle d'affaires (Benbya et Belbaly, 2002) . Dans cette étude, nous tenterons de faire un pont entre le contexte national d'un pays et la capacité de succès des modèles d'affaires électroniques dans des pays en voie de développement. Notre objectif de recherche est de connaître les conditions nécessaires au succès des affaires électroniques dans les pays en voie de développement.

Nous tenterons donc, dans cette recherche, d'étudier le rôle des facteurs nationaux dans l'émergence et le développement des modèles d'affaires électroniques. Nous concentrerons nos efforts à isoler le processus d'émergence d'affaires électroniques dans les conditions des pays en voie de développement. Cette recherche visera aussi à éclairer les conditions économiques, juridiques et socioculturelles associées au développement des affaires électroniques ainsi que leur rôle dans la création de valeur de ce type d'affaires. Les principaux objectifs de cette recherche sont les suivants :

- Mieux comprendre la nature des affaires électroniques dans des contextes nationaux différents.
- Mieux comprendre l'émergence des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement.
- Mieux comprendre le rôle des facteurs nationaux et environnementaux²⁴ dans l'émergence et le développement des affaires électroniques
- Mieux comprendre la relation entre des conditions environnementales et la viabilité et profitabilité des modèles d'affaires électroniques.

²⁴ Environnement de l'entreprise

Pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi le Vietnam comme cas concret pour étudier l'émergence et le développement des affaires électroniques dans les conditions d'un pays en voie de développement, à une époque où deux mondes, le réel et le virtuel, semblent converger. Le Vietnam a été sélectionné comme objet d'étude pour les raisons suivantes :

Premièrement, l'économie du Vietnam traverse une période de transition. Ces dernières années, le pays a connu un développement rapide²⁵. Il s'agit d'un marché potentiel prometteur pour les technologies de l'information avec son taux de croissance de 50% par an (Chidamber, 2003). Le e-commerce et les affaires électroniques en sont encore à leur phase initiale mais il existe des modèles d'affaires électroniques bien établis. Cela nous semble le moment le plus propice pour étudier l'émergence et le développement de modèles d'affaires électroniques ainsi que des facteurs contextuels influents.

Deuxièmement, le Vietnam est un pays en voie de développement avec des infrastructures économiques, juridiques, technologiques sous-développées. Conduire des affaires électroniques dans ce contexte soulève plusieurs problèmes qu'il vaut la peine d'étudier. C'est une bonne condition pour étudier les facteurs contextuels.

Troisièmement, l'auteur a la chance de travailler et d'étudier au Vietnam, ce qui facilite la collection, l'analyse et la synthèse des données. Sa connaissance des caractéristiques du pays peut augmenter la validité de l'analyse des données.

Compte tenu de ces raisons, nous établirons la question de recherche principale suivante:

Quelles sont les conditions nécessaires à l'émergence et au développement des affaires électroniques au Vietnam ?

Pour répondre à cette question, nous concentrerons nos efforts à analyser le processus d'émergence et de développement des affaires électroniques au Vietnam, à examiner l'impact des facteurs externes sur l'implantation et le développement des modèles d'affaires électroniques au Vietnam. Nous tenterons aussi de montrer le rôle de ces facteurs dans la

²⁵ BIP du Vietnam dans la période 2000-2005 est de 7,3 %, Source : Département du Statistique du Vietnam, 2005

création de valeur des affaires électroniques au Vietnam. Notre recherche cherchera donc à répondre aux questions concrètes suivantes :

- 1). Comment les affaires électroniques émergent-elles au Vietnam ?
- 2). Quels sont les facteurs du contexte national qui influencent l'émergence des affaires électroniques? Comment influencent-ils cette émergence?
- 3). Quel est le rôle de ces facteurs dans la création de valeur des affaires électroniques?

Les conditions nécessaires sont différentes selon les domaines d'activités des affaires électroniques. Nous utiliserons le cas de l'industrie des fournisseurs de contenu Web et trois modèles d'affaires électroniques existants. Ce sont le cas d'un journal en ligne, d'un fournisseur de la musique en ligne et celui des jeux en ligne. Ces trois domaines d'affaires électroniques soulèvent actuellement beaucoup des débats dans le monde des affaires, le monde scientifique et le monde juridique.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

[...] general aim of rational discussion [...] is to get nearer to the truth
-Karl Popper

Dans le premier chapitre, nous avons présenté la problématique de notre recherche. Ce chapitre servira de pont pour relier cette problématique à la réalisation de la recherche. Nous discuterons dans cette partie du problème méthodologique qui réside dans la question : *comment élaborer une bonne méthode¹ pour atteindre l'objectif de la recherche ?*

Cette recherche est née de la rencontre de plusieurs sentiments. Le premier sentiment est celui de l'incertitude à l'égard du potentiel de l'économie numérique qui demeure un sujet des recherches académiques et pratiques. Le second était un sentiment de curiosité envers un nouveau phénomène. Il existe des modèles d'affaires électroniques qui connaissent de grands succès dans les pays en voie de développement, même dans des conditions défavorables. L'émergence de ce type d'affaires dans ces pays demeure une question qui porte à réflexion. Le sentiment d'inquiétude à l'égard de la viabilité de ce type d'affaires a aussi motivé cette recherche. Suite à l'exemple de la crise des dot.com dans les pays développés, devrions-nous craindre que l'histoire se reproduise dans les pays en voie de développement ?

Ainsi, ce travail est envisagé comme une exploration de la problématique des conditions nationales de pays en voie de développement dans le contexte d'émergence de développement des affaires électroniques. Notre objectif est de clarifier les conditions

¹ Pour faire une distinction entre la méthode dans le sens global par rapport aux techniques spécifiques de recherche, nous utilisons la définition de la méthode dans le sens large. La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique – c'est la 'voie' suivie pour mener à bien une recherche – Guidère, 2004, Méthodologie de la recherche, Ellipses Edition Marketing S.A, 125p, p.4.

nationales jugées nécessaires pour que des affaires électroniques émergent et se développent. Le problème méthodologique de notre recherche découle de la complexité et la multidisciplinarité de l'objet étudié, de l'intangibilité des données, de l'ampleur du champ de recherche et des contraintes de temps. Il est donc nécessaire pour nous de privilégier une méthodologie de recherche qui facilite la compréhension de ce nouveau phénomène en respectant et restituant sa complexité.

Nous discuterons donc ici des choix méthodologiques jugés pertinents pour conduire efficacement notre recherche. Ceux-ci dépendent de l'objet de recherche ainsi que du contexte de recherche. Dans le cadre de ce travail, nous avons identifié un certain nombre de paramètres qui ont déterminé notre choix méthodologique :

- une recherche exploratoire qualitative dont les démarches sont conduites par la logique inductive ;
- une étude de cas complexe qualifiée comme la stratégie de recherche qui sert des objectifs exploratoires adressés à la découverte de nouvelles problématiques, à l'intelligibilité d'un phénomène et à la mise à jour de nouvelles hypothèses (Avenier, 1989).

Ce chapitre, consacré à la présentation de notre méthodologie, est structuré autour de trois axes. Dans la première section, nous discuterons des bases théoriques et épistémologiques du positionnement méthodologique de notre recherche. Nous mettrons en évidence les raisons qui ont motivé le choix du type de recherche que nous ferons selon une finalité scientifique. Nous discuterons ensuite des principales approches méthodologiques utilisées dans les recherches en gestion en général et en stratégie en particulier, afin de justifier le choix d'approche qualitative de notre recherche.

La deuxième section décrit la stratégie utilisée pour répondre aux questions de recherche. Dans cette section, nous justifierons le choix d'une étude de cas complexe comme méthode générale de la recherche. Nous élaborerons un design de l'étude de cas en présentant des techniques de collecte des données. Trois techniques de collecte des données ont été utilisées : l'entrevue des gestionnaires, l'entrevue des experts (Delphi) et la recherche

documentaire. Nous présenterons également à la fin de la section la démarche inductive que nous avons suivie dans la réalisation de notre recherche.

Comme dans tous les designs méthodologiques, la troisième section servira à discuter de la validité et des limitations de la recherche du point de vue méthodologique. Nous aborderons les questions sur la qualité et la valeur de la recherche telle que la validité interne, validité externe, l'objectivité de la recherche.

2.1 La recherche en gestion et le positionnement méthodologique de la recherche

Nous discuterons dans cette section des bases théoriques et épistémologiques du positionnement méthodologique de notre recherche. Dans le cas de notre recherche, étant donné l'objet d'étude complexe et multidisciplinaire auquel nous avons à faire, les informations sont difficiles à mesurer et évaluer. Ainsi, nous avons traité la question de la pertinence scientifique de notre recherche avec grande rigueur. Faisons une brève revue de la littérature de la méthodologie de recherche en gestion pour identifier les «chemins généraux» et les critères de base avant de justifier nos choix.

2.1.1 Types de recherche en gestion

Il existe plusieurs manières de classer les recherches en gestion. La plupart des recherches sont classifiées en fonction du niveau de connaissances du chercheur à l'égard du problème exposé avant de démarrer l'étude (Yin, 1994). Selon Reynolds (1971), Patel et Tebelius (1978), Aaker et Day (1990), Yin (1994) et Weidersheim-Paul et Eriksson (1999), il y a trois types d'approche pour traiter un problème de recherche : l'approche exploratoire, celle descriptive et enfin, celle explicative.

Recherche exploratoire

Cette recherche permet à un chercheur de « *regarder autour d'un certain phénomène* » pour développer des idées sur ce phénomène (Reynolds, 1971). L'objectif est de collecter le plus d'information possible sur un problème spécifique. La recherche exploratoire est souvent utilisée dans les cas où un problème n'est pas vraiment reconnu ou là où il n'y a pas suffisamment de connaissances générales par rapport à un problème. La technique considérée

comme la meilleure pour collecter des informations dans la recherche exploratoire est l'entrevue (Patel et Tebelius, 1987).

Recherche descriptive

L'objectif de la recherche descriptive est de fournir une description des phénomènes associés aux individus, situations ou événements. La recherche descriptive peut être développée pour produire une généralisation empirique. Quand de telles généralisations commencent à apparaître, elles deviennent des explications valides qui peuvent conduire à un développement théorique (Reynolds, 1971). On utilise aussi souvent la recherche descriptive dans les cas où le problème est bien structuré et où l'on n'a aucune intention d'examiner les relations de cause à effet (Weidershiem-Paul et Eriksson, 1999). La recherche descriptive est recommandée lorsque vous cherchez des données dans le but de décrire certains aspects d'un problème clairement structuré (Aaker et Day, 1990).

Recherche explicative

Le but de ce type de recherche est de développer une théorie qui peut servir à expliquer la généralisation empirique (Reynolds, 1971). Les chercheurs engagés dans un tel type de recherche construisent des hypothèses qui peuvent être testées empiriquement (Patel et Tebelius, 1987). Selon Yin (1994), l'étude est explicative quand elle focalise sur la relation de cause à effet, explique quelles causes produisent quels effets. Aaker et Day (1990) affirment que la recherche explicative devrait être utilisée quand il est nécessaire de démontrer qu'une variable cause ou détermine la valeur d'autres variables. Une étude de cas, dans ces circonstances, sera d'une grande utilité et permettra de suivre un problème difficile à délimiter. Ce type de recherche est utile dans les cas où l'on ne saisit pas de façon claire quels modèles devraient être utilisés ou quelles relations sont importantes pour le chercheur. (Wiedersheim-Paul et Eriksson, 1999).

Le positionnement de la recherche en fonction de types de recherche joue un rôle important parce que chaque type de recherche a des exigences qui lui sont propres à l'égard de la méthodologie de recherche. Il existe trois types de questions de recherche correspondant

aux trois types de recherche susmentionnés qui sont chacun associés à une stratégie de preuve privilégiée (Gauthier, 2003). Le tableau 2.1 suivant présente les combinaisons les plus courantes entre les questions de recherche et la stratégie de preuve

Tableau 2.1
Questions de recherche et stratégie de preuve

	Questions exploratoires	Questions descriptives	Questions relationnelles
Définition	Question de recherche ouverte portant sur un thème peu connu, en exploration	Question portant sur la description d'un état	Question portant sur la relation entre deux états
Exemple	Quelle est la nature du lien entre les jeunes et la société contemporaine	Quelle est la satisfaction des clients d'une entreprise ?	Existe-t-il un lien entre les ressources financières et la probabilité de compléter les exigences d'un diplôme universitaire ?
Stratégie de preuve privilégiée	Approche exploratoire : étude de cas	Approche descriptive : description de cas multiples	Approches comparatives : structures corrélationnelles, structure expérimentale
Justification	L'étude de cas permet la description en profondeur et l'enclenchement d'un processus inductif	La description de cas multiples permet de documenter l'état d'un nombre suffisant d'individus pour enclencher un processus déductif	La comparaison de cas permet d'établir des liens de concomitance qui, associés à une théorie, permettent d'inférer des liens de causalité.

Source : Gauthier, « Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données », Presses de l'Université du Québec, 2003, 619 p, p. 131.

Nous venons de présenter les trois principaux types de recherches selon la finalité scientifique. Une recherche peut viser à un ou plusieurs objectifs et être positionnée dans ces trois types de recherches. Il est donc important de noter que le type de recherche s'associe au choix des stratégies de recherche. Nous aborderons la question du positionnement de notre recherche dans les sections suivantes.

2.1.2 Approche de recherche

Dans la recherche en gestion, l'opposition quantitatif-qualitatif est à l'origine de longs débats. L'objectif de la discussion sur les approches de recherche permet, selon Garcia et Quek (1997, p.5), de « *qualifier l'utilisation des techniques spécifiques dans des suppositions*

fondamentales guidant la recherche et le cadre théorique » (Garcia et Quek, 1997). Nous discuterons, dans la présente section, des fondements théoriques et épistémologiques des approches de recherche qui constituent la base des choix méthodologique de la recherche. Le point principal de la discussion entoure le choix d'une approche, soit quantitative ou qualitative, et les deux logiques inductive ou déductive, en fonction de deux paradigmes, objectiviste et phénoménologique.

Quantitatif vs. Qualitatif

Différentes approches de recherche ont été développées dans le domaine de la recherche en gestion. Certaines sont purement quantitatives, d'autres qualitatives (Patel et Tebelius, 1978) et certaines sont ce que l'on pourrait appeler hybrides, mixant le qualitatif et le quantitatif (Norris, 1983 ; Smith, 1983 ; Huberman et Miles, 1991). L'approche quantitative fait référence à la sélectivité et la distance par rapport à l'objet de recherche tandis que l'approche qualitative est caractérisée par la proximité à l'objet de recherche (Holme et Solvand, 1991). Les deux approches présentent à la fois des avantages ainsi que des inconvénients et aucune n'est meilleure que l'autre. La meilleure méthode de recherche dépend de l'objectif et des questions de recherche (Yin, 1994) et doit s'adapter à l'objet d'étude et au contexte dans lequel la recherche sera mise en oeuvre (Usunier et al, 2000 ; Gauthier, 2003).

L'approche quantitative implique des recherches pour la connaissance qui mesure, décrit, et explique le phénomène de notre réalité (Patel et Tebelius, 1987). La recherche quantitative est souvent formalisée et bien structurée. Elle est généralement associée aux sciences naturelles où les données quantitatives résultent d'observations sur des échantillons. Ces données se présentent sous forme de chiffres plutôt que de mots (Tull et Hawkins, 1990).

La recherche qualitative vise à interpréter et comprendre le phénomène (Patel et Tebelius, 1987). Yin (1994) constate que les méthodes qualitatives sont souvent reliées à l'étude de cas dont le but est de traiter des informations riches et d'en arriver à une compréhension profonde du problème de recherche.

Positivisme vs. Phénoménologie

Le fondement philosophique des approches de recherches réside dans la question sur le paradigme² de recherche qui doit être considéré comme point de départ de la discussion sur le choix méthodologique (Guba et Lincoln, 1994). Le débat sur la scientificité des deux paradigmes positiviste et phénoménologique existe depuis longtemps dans les sciences sociales (Usunier et al, 2000). La distinction entre les deux paradigmes est présentée dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2
Caractéristiques principales des paradigmes positiviste et phénoménologique

	Paradigme positiviste	Paradigme phénoménologique
Croyances de base	Le monde est externe et objectif L'observateur est indépendant La Science est indépendante des valeurs	Le monde est socialement construit et subjectif L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé La Science est mue par les intérêts humains
Le chercheur doit	Se concentrer sur les faits Recherche les liens de causalité et les lois fondamentales Réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments Formuler des hypothèses et ensuite les tester	Se concentrer sur le sens Essayer de comprendre le phénomène Observer chaque situation dans sa totalité Développer des idées par induction, en partant des données
Les méthodes recommandées comprennent :	L'opérationnalisation des concepts, de telle sorte qu'ils puissent être mesurés Le recours à de grands échantillons	L'utilisation de méthodes multiples pour établir différentes vues du même phénomène De petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période

Source : Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, « Introduction à la Recherche en Gestion », Economica, Paris, 2^{ème} édition, 2000, 271 p, p.37.

² Notion de Kuhn (1962) utilisé pour décrire le progrès des découvertes scientifiques mais elle est par la suite reconstruite dans les livres et les revues universitaires. Il y a des chercheurs qui refusent cette notion. Par exemple : Mintzberg (1978)

Spécifions que le tableau 2.2 présente la distinction « pure » entre ces paradigmes. Selon Kuhn (1962), deux chercheurs travaillant dans ces deux paradigmes appartiennent à deux réalités scientifiques pratiquement inconciliables (Kuhn a parlé de « l'incommensurabilité » des paradigmes). Cependant, dans les recherches sociales d'aujourd'hui, lorsque l'on travaille régulièrement dans la multidisciplinarité, on peut questionner cette notion d'incommensurabilité des paradigmes (Feyerabend, 1990). En fait, les recherches sociales se trouvent habituellement dans un compromis entre les deux paradigmes : pensons ici par exemple à l'étude très connue de Hofstede sur la culture nationale. L'approche qualitative est généralement plutôt associée au paradigme phénoménologique tandis que l'approche quantitative est davantage basée sur le paradigme positiviste. Pourtant, certaines approches qualitatives sont positivistes, c'est-à-dire qu'elles envisagent la réalité comme un élément à observer et à découvrir. De la même manière, les approches quantitatives peuvent s'inscrire dans une perspective constructiviste de la connaissance, où le chercheur se perçoit comme participant à la définition de l'objet comme réalité (Huberman et Miles, 1991).

Déduction vs. Induction

La deuxième discussion porte sur la logique qui dirige les démarches de recherche. Dans la recherche en gestion, les chercheurs peuvent être conduits par une de deux logiques dominantes, soit inductive, soit déductive. La logique inductive guide une recherche qui part de l'observation de la réalité extérieure vers le sujet pour en tirer des conséquences possibles et construire une théorie (Mill, 1896 ; Ayer, 1955). L'approche déductive consiste à émettre une hypothèse de travail puis à essayer de la vérifier par l'analyse ou par l'expérimentation. Le coeur de la logique déductive est le falsificationisme selon lequel, au lieu de construire et de vérifier ensuite la théorie par un test empirique, on falsifie les hypothèses, les théories dont le modèle se construit a priori (Popper, 1972). Selon Van der Maren (sans date)³, les méthodologies qualitatives se caractérisent par une démarche *inductive exploratoire* et les

³ Van der Maren, Jean-Marie (sans date), « Apport des méthodologies qualitatives dans le champ des recherches en sciences de l'éducation », Document préparatoire au numéro thématique des Cahiers de recherche sociologique sur l'analyse qualitative des réalités sociales, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal, 4p.

recherches quantitatives s'associent à la démarche *hypothético-déductive*. L'approche qualitative peut être considérée comme un processus d'exploration et de construction théorique de génération d'hypothèses. Alternativement, l'approche quantitative peut aussi être utilisée pour tester et réfuter une théorie. Néanmoins, il est indéniable qu'il existe des recherches qualitatives qui suivent la démarche déductive et des recherches quantitatives qui s'accommodent bien de la démarche inductive. Nous pouvons récapituler l'utilité des approches qualitative - quantitative et des démarches inductive - déductive dans le tableau 2.3 suivant :

Tableau 2.3

Tableau récapitulatif de l'utilité des approches qualitative - quantitative et des démarches inductive – déductive

	Démarche déductive	Démarche inductive
Principes de base	La déduction : partir des théories pour expliquer la réalité	L'induction : partir des faits pour dégager de nouvelles théories
Mode de raisonnement	Le test des hypothèses sur un phénomène nouveau	L'exploration d'un phénomène nouveau
Formulation des hypothèses	Hypothèses déduites théoriquement. Des réponses provisoires aux questions de recherche, qui doivent être confirmées ou infirmées dans les faits	Hypothèses induites des données. Des réponses provisoires aux questions de recherche, dont la capacité d'expliquer le phénomène est vérifiée
Formulation des indicateurs	Les indicateurs représentent les éléments observables et mesurables des hypothèses. Ce sont les guides de l'observation pour confirmer ou infirmer les hypothèses	Les faits sont à la fois les indicateurs des hypothèses et les outils de vérification
Résultat	Le test de la capacité d'une théorie existante d'expliquer un phénomène nouveau	La proposition d'une nouvelle théorie qui explique un phénomène nouveau
Approche quantitative	Test/vérification quantitatifs d'hypothèses proposées en fonction d'un modèle théorique construit a priori	Formulation de liens possibles, mise en évidence de relations à travers des analyses statistiques
Approche qualitative	Test/vérification qualitatifs d'hypothèses proposées en fonction d'un modèle théorique construit a priori	Exploration de schémas explicatifs / formulation de liens

Source : adapté Navarro-Flores, Usunier et al, Gauthier.

Ce sont des chemins essentiels de méthodologie dans la recherche en gestion. La section suivante permettra de clarifier le positionnement méthodologique de notre recherche en fonction de l'objectif et le contexte de recherche.

2.1.3 Positionnement méthodologique de la recherche

Cette section vise à préciser les caractéristiques de l'objet de recherche afin de justifier le positionnement méthodologique qui constituera la base du choix de la méthodologie pertinente. Une méthodologie pertinente permet d'accéder, d'enregistrer et d'analyser les situations à partir de représentations et d'observations. Elle se construit pour répondre à un objet théorique précis et s'adapte aux spécificités des contextes étudiés. La méthodologie se traduit par une stratégie de recherche ou, en d'autres termes, par «*une démarche structurée dont l'issue est une représentation et une explication d'un phénomène complexe*» (Yin, 1989, p.79)⁴. Elle a pour objectif la mise en oeuvre d'un processus de compréhension et d'explication. Elle consiste à s'interroger sur les adaptations à l'objet de recherche et aux objectifs poursuivis.

2.1.3.1 Objet de recherche

Avant de discuter du positionnement méthodologique de notre recherche, il faut revenir aux objectifs de la recherche et la construction de l'objet de recherche comme point de départ de notre discussion. L'objectif principal de notre recherche est de mieux comprendre l'émergence des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement. Cet objectif est non seulement complexe et multidisciplinaire, mais aussi inhérent à un phénomène peu connu. L'identification des aspects liés aux affaires électroniques qui sont en encore à un stade embryonnaire dans les pays en voie de développement n'a rien d'aisé. La difficulté de la recherche réside aussi dans la multidisciplinarité de l'objet de recherche.

Notre objet de notre recherche - l'émergence des affaires électroniques des pays en voie de développement - est un phénomène encore peu connu. Ce phénomène soulève plusieurs problématiques théoriques ainsi que pratiques. Alors que certains envisagent la

⁴ Yin, 1989, p.79

question du point de vue des stratégies que doivent adopter les entreprises pour faire des affaires électroniques, d'autres considèrent plutôt le problème du point de vue des conditions matérielles conditionnelles à l'apparition d'affaires électroniques dans un pays. Lorsque l'on associe l'émergence et le développement d'un type d'affaires au contexte national d'un pays, il est nécessaire de se référer à plusieurs disciplines, notamment la politique, la sociologie, le management technologique, l'économie et la gestion. Le contexte national et l'évolution d'un pareil phénomène sont intrinsèquement liés. Cela implique la difficulté de trouver une démarcation claire entre l'objet de recherche et son contexte. L'objectif concret de notre recherche est d'isoler *les conditions nécessaires* à l'existence des affaires électroniques mais ça, en insistant sur le fait qu'il est essentiel de prendre en compte plusieurs points de vue de la question. Le fait de trop se concentrer sur l'une ou l'autre des facettes particulières de ce phénomène risquerait de nous faire tomber dans une situation que nous pourrions comparer à celle où « des aveugles décriraient un éléphant ». Présente dans la figure 2.1 le positionnement des « conditions nécessaires » en relation avec d'autres concepts dans le domaine des affaires électroniques.

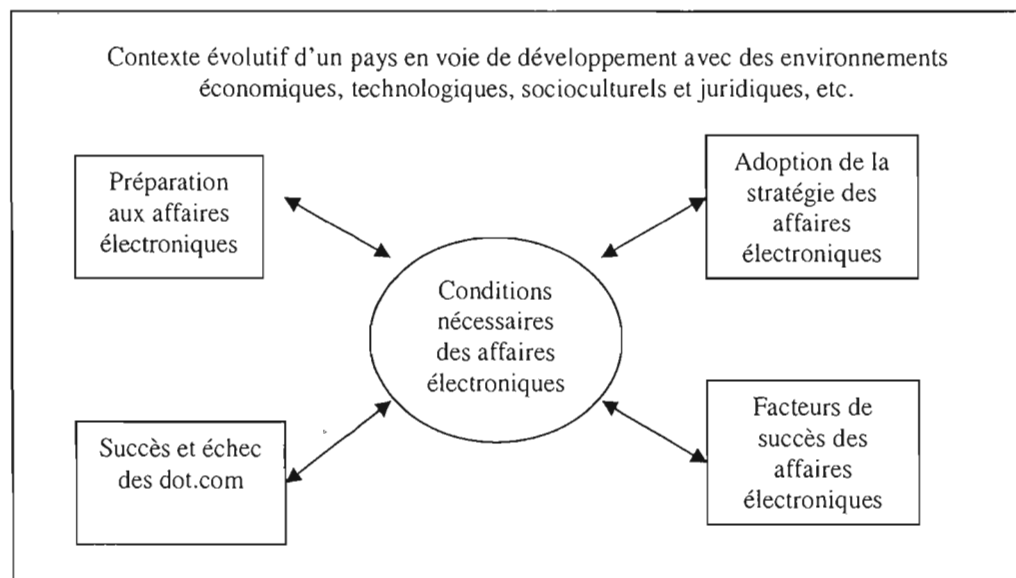


Figure 2.1 Positionnement des conditions nécessaires des affaires électroniques en relation avec d'autres concepts du domaine

Pour atteindre notre objectif de recherche, il faut réaliser les tâches concrètes suivantes :

- Décrire le processus d'émergence et de développement des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement,
- Identifier les facteurs nationaux qui ont une influence les affaires électroniques,
- Démontrer le rôle de ces facteurs dans l'émergence et le développement des modèles d'affaires électroniques,
- Identifier les facteurs jugés comme conditions nécessaires aux affaires électroniques.

Étant donné que le phénomène d'émergence des affaires électroniques est associé à plusieurs problèmes issus de différents domaines, les facteurs à étudier peuvent provenir de l'environnement économique, socioculturel, technologique, etc. Il faut donc étudier ces facteurs avec une vision holistique et dialectique, c'est-à-dire qu'il faut regarder le phénomène en ne perdant pas de vue la relation avec le contexte et entre les composantes du modèle. Il s'agit d'une exigence prioritaire pour déterminer la perspective méthodologique de recherche à adopter. L'objectif de cette recherche est de chercher à s'approcher le plus possible du phénomène étudié pour en tirer des hypothèses possibles. Il faut rappeler qu'avec cet objectif, la recherche est un processus d'exploration et d'interprétation plutôt que de vérification des théories.

2.1.3.2 Positionnement méthodologique

La question de recherche de notre travail est la suivante : « Quelles sont les conditions nécessaires à l'émergence et au développement des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement ? ». Notre recherche est à caractère essentiellement exploratoire pour les raisons suivantes.

(1) Premièrement, il s'agit d'une recherche exploratoire au sens où nous visons à exploiter toutes les informations concernant l'émergence des affaires électroniques et le contexte national d'un pays en voie de développement.

(2) Deuxièmement, les conditions qui sont jugées comme « *nécessaires* » pour l'émergence des affaires électroniques restent encore un sujet peu traité.

(3) Enfin, le but de cette recherche n'est pas d'étudier une relation entre des variables, des états, événements...présentés. Le but principal de la recherche est de comprendre quelles sont les conditions nécessaires à l'échelle nationale pour l'émergence et le développement des affaires électroniques dans un pays en voie de développement. Selon Gauthier (2003), la stratégie de preuve privilégiée d'une recherche exploratoire est l'étude de cas. (Voir le tableau 2.1)

Dans cette recherche, le chercheur essaiera de comprendre le phénomène d'émergence des affaires électroniques en cherchant plus spécifiquement à identifier le rôle que jouent les facteurs liés au contexte national. Ces facteurs doivent être classifiés selon leur nécessité pondérée envers l'objet d'étude. Il semblait approprié, d'un point de vue logique et théorique, d'identifier ces facteurs mais cela apparaissait cependant très difficile, voire irréalisable, du point de vue pratique et technique parce que la distinction entre les conditions nécessaires et les condition suffisantes n'est pas explicite. Cette « condition nécessaire », dans le cadre de notre recherche, est construite à partir des jugements des informateurs et des concepteurs basés sur leurs observations du phénomène. L'origine de la notion « condition nécessaire » relève de la question de l'objectivité de la recherche que nous aborderons dans la dernière section de ce chapitre. D'un point de vue global, notre recherche semblait suivre un paradigme constructiviste plutôt que positiviste mais « *bien qu'il y ait une dichotomie nette entre les visions du monde des positivistes et des constructivistes et que des différences aiguës d'opinion existent quant aux méthodes souhaitables, la réalité de la recherche comprend beaucoup de compromis entre ces positions pures* » (Usunier et al, 2000, p.58). Dans la réalisation de recherche, nous choisissons une méthode qui nous rassure de l'objectivité de la recherche.

Notre question de recherche requiert l'adoption d'une méthode permettant d'identifier et de trouver des données qui nous apportent des informations susceptibles de nous aider à atteindre l'objectif notre recherche en gardant en tête la totalité et la multidisciplinarité de l'objet de recherche. Le caractère particulier, préalablement détaillé, de notre objet de recherche et la complexité de notre terrain d'analyse ainsi que la nature de nos interrogations nous incitent à privilégier l'approche qualitative au détriment de l'approche quantitative. En plus, notre recherche ne vise pas à effectuer un test ou une vérification qualitatifs d'hypothèses proposées en fonction d'un modèle théorique construit *a priori* mais bien au contraire, elle vise à explorer des liens possibles entre la condition nationale d'un pays en voie de développement et le phénomène d'émergence des affaires électroniques. Cette caractéristique de la recherche nous amène à adopter la démarche inductive exploratoire.³ En résumé, la méthodologie de recherche que nous avons choisie pour atteindre notre objectif de recherche est fondée sur l'approche qualitative et la démarche inductive exploratoire (voir le tableau 2.4).

Le paradigme phénoménologique et propre aux méthodes qualitatives associé à cette démarche a des points forts et des points faibles assez complémentaires. Parmi ses forces, on remarquera qu'il:

- permet d'observer des processus de changement sur une longue période
- permet de comprendre les sens qu'attribuent les gens aux faits, événements, etc.
- permet à ajuster des théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles émergent, et à contribuer à la génération de nouvelles théories.

Nous pourrions aussi décrire ses faiblesses ainsi:

- la collecte des données peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources,

³ Van der Maren (sans date) caractérise les méthodologies qualitatives par la démarche inductive exploratoire et la production de théories interprétatives et prescriptives dans le contexte de la découverte.

- l'analyse et l'interprétation des données peuvent s'avérer discutables et difficiles à faire partager par une fraction significative de la communauté des chercheurs,
- les études qualitatives peuvent souvent être considérées comme « brouillonnes » en raison des difficultés de contrôler leur rythme, leur progrès et leurs points d'aboutissement,
- les décideurs considèrent comme peu « crédibles » les études fondées sur une approche phénoménologique.

Dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, une recherche inductive-qualitative-exploratoire semble « ambitieuse » mais c'est la méthode la plus pertinente par rapport à l'objectif poursuivi. Notre objectif de recherche n'est pas de proposer une théorie mais d'enrichir la connaissance d'un phénomène important et intéressant. La section suivante explique en détail la méthodologie pour laquelle nous avons opté dans le cadre de cette recherche qualitative.

Tableau 2.4
Positionnement méthodologique de la recherche

Critère de discussion	Positionnement de notre recherche
Objectif de recherche	Recherche exploratoire
Epistémologie	Plutôt phénoménologique
Démarche	Inductif
Méthodologie	Qualitative

2.2 Stratégie de recherche et design de recherche

Notre travail ne vise pas à produire des généralisations. Il entend plutôt apporter des éléments de compréhension et de réflexion. La démarche de « compréhension » est une démarche empirique basée sur l'observation et l'expérience. Dans cette perspective, nous opterons pour une stratégie de recherche par l'étude de cas complexe et pour un design du cadre de collecte et d'analyse de données à partir de plusieurs sources. La méthodologie

choisie doit concorder à la fois avec le positionnement méthodologique dont nous avons précédemment et avec le contexte réel de la recherche.

2.2.1 Stratégie de recherche

Pour aborder les questions exploratoires, nous privilégierons une méthode qui permet de s'imprégner de l'essence d'une situation d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens. Selon Gauthier (2003), l'approche exploratoire par excellence est l'étude de cas. Lessard-Hébert et al (1997), dans leur conclusion sur les options des modes d'investigation⁶, ont aussi remarqué que les méthodologies qualitatives privilégiaient deux modes d'investigation : l'étude de cas et la comparaison ou l'étude multi-cas. Selon Yin (1994), il y a cinq stratégies de recherche principales dans la science sociale : l'expérimentation, l'entrevue, l'analyse des documents, l'analyse de l'historique et l'étude de cas. Chaque stratégie a des avantages et des inconvénients en fonction de trois conditions :

- le type de la question de recherche,
- le niveau d'intervention du chercheur au l'objet de recherche,
- le niveau de focalisation sur le temps, moment ou historique.

Ayant pris en compte de notre objectif de « compréhension » du phénomène et le fait que nous utiliserons l'approche qualitative-inductive-exploratoire, la stratégie de recherche privilégiée de notre recherche sera donc l'étude de cas. Les facteurs justificatifs de notre choix d'opter pour l'étude de cas, sont confirmés par De Bruyne et al (1974) et Yin (1994) :

- l'étude de cas prend pour objet un phénomène contemporain situé dans le contexte de la vie réelle ;
- les frontières entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement délimitées ;
- le chercheur utilise des sources multiples de données.

⁶ Les modes d'investigation "fixent le cadre instrumental de la saisie des données et doivent par conséquent s'accorder avec les techniques de leur recueil" (De Bruyne et al, 1974, p.209).

Dans notre recherche, une étude de cas peut apporter une vision plus juste et plus profonde du processus d'émergence des affaires électroniques, faire apparaître des faits révélateurs aux problèmes plus importants, permettre de faire découvrir et d'identifier les facteurs environnementaux « nécessaires » à l'émergence et au développement de ce nouveau type d'affaires. Ce phénomène doit être étudié dans la vie réelle et dans le contexte concret d'un pays en voie de développement pour saisir la nature du problème étudié. En ce qui a trait à la complexité et à la multidisciplinarité de l'objectif de recherche et prenant en considération le principe de triangulation, la recherche devra être alimentée par les informations provenant de plusieurs sources, combinées à la fois à des données primaires et secondaires.

Dans une recherche sur un pays en voie de développement qui vise à exprimer la représentativité et la particularité, nous avons choisi le Vietnam comme cas concret. Celui-ci nous permettra d'étudier l'émergence et le développement des affaires électroniques dans les conditions d'un pays en voie de développement, à une époque où deux mondes, réel et virtuel, semblent converger. Le Vietnam a été sélectionné comme objet d'observation pour plusieurs raisons. Ce pays ayant des infrastructures sous développées, a connu des progrès remarquables dans le domaine des affaires électroniques au cours des dernières années. Le contexte complexe et paradoxal du pays en fait un objet de recherche riche d'informations à plusieurs niveaux. La difficulté d'accéder aux sources d'informations des pays en développement peut être compensée par la connaissance et l'expérience de l'auteur du contexte socioculturel du pays. Cela s'avère essentiellement important dans les études où les aspects socioculturels ont une grande importance.

Ainsi, compte tenu de ces raisons, la question principale de notre recherche est : « Quelles sont les conditions nécessaires à l'émergence et au développement des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement ? ».

Pour répondre à cette question, nous devons observer et analyser le processus d'émergence et de développement des affaires électroniques dans le contexte du Vietnam en nous concentrant sur les caractéristiques particulières des environnements du pays considérés comme des facteurs conditionnels de ce processus. Nous essaierons également d'explorer le

rôle de ces facteurs par un processus d'évaluation collective des parties prenantes dans ce phénomène à savoir, les gestionnaires des entreprises « e-business », les planificateurs politiques du commerce électronique, les clients, et ainsi de suite. Notre travail vise à répondre à trois questions concrètes qui guideront notre recherche et qui s'énoncent comme suit :

- (1) Comment les affaires électroniques émergent-elles au Vietnam ?
- (2) Quels sont les facteurs externes qui influencent l'émergence des affaires électroniques ? Comment influencent-ils cette émergence ?
- (3) Quel est le rôle de ces facteurs dans la création de valeurs dans la sphère des affaires électroniques ?

Nous élaborerons un cadre de méthodes de collecte de données jugées les plus pertinentes. Dans notre recherche des méthodologies valables, la méthodologie de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967)⁷ nous a semblé un guide performant pour la collecte et l'analyse de données.

2.2.2 Design de recherche

Selon Yin (1994), une étude de cas est une enquête empirique visant à étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécifiquement dans le cas où les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes. L'étude de cas se fonde sur des sources multiples d'évidence, avec des données devant converger selon un mode de triangulation. L'étude de cas peut être basée en présentant à la fois des évidences

⁷ La méthodologie de la théorie enracinée (*Grounded Theory*) a été conçue par Glaser et Strauss (1967) dans la discipline de la sociologie et utilisée dans plusieurs disciplines, dont celle du comportement des consommateurs (Kimle et Damhorst, 1997 ; Hirschman, 1997 ; ...). Strauss et Corbin (1994) la décrivent comme « une méthodologie générale qui a pour but de développer la théorie enracinant à partir de données systématiquement recueillies et analysées » (p.273). L'aspect central de cette méthodologie consiste en une analyse comparative (itérative) des données recueillies avec un effort pour identifier les catégories sous-jacentes (Glaser et Strauss, 1967). L'objectif est de noter explicitement les similarités et les différences dans les données, qui peuvent être utilisées afin de trouver les catégories théoriques capables d'expliquer le phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967).

quantitatives et qualitatives. Nous détaillerons ici le design de l'étude d'un cas complexe comme notre stratégie générale de recherche

2.2.2.1 Objet d'observation : un cas complexe

Notre cas est considéré complexe parce que l'unité d'analyse – le Vietnam – se compose de plusieurs composantes permettant de faire une comparaison multi-cas. Cette comparaison a pour but de découvrir des convergences et des divergences entre les cas concrets afin de tirer des conclusions et ultimement développer une vision plus précise du phénomène étudié. En supposant que l'émergence et le développement des affaires électroniques soient différents dans un domaine d'activité (ou « industrie ») par rapport à un autre, une analyse comparative permettrait d'explorer des rôles différents des facteurs nationaux, s'il a lieu.

Au Vietnam, les journaux en ligne, les jeux en ligne et la musique en ligne constituent trois nouveaux marchés qui soulèvent plusieurs questions économiques, juridiques et sociales. Nous avons choisi le cas de Nhacso.net (musique en ligne), Vietnamnet.vn (journal en ligne) et la VinaGame (jeu en ligne) comme cas concrets pour focaliser les données collectées.

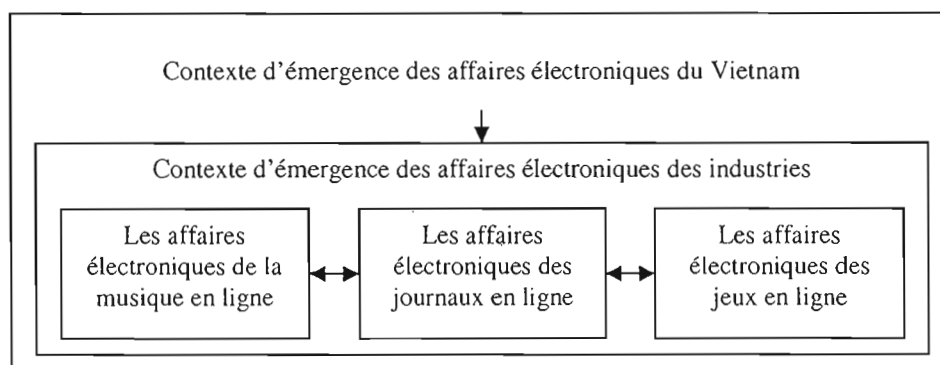


Figure 2.2 Présentation du cas étudié

2.2.2.2 Sources d'information et collecte des données

Les sources d'informations

Selon Yin (1994), il y a six sources de preuves auxquelles nous pouvons focaliser la collecte de données pour une étude de cas : 1) les documents, 2) les enregistrements d'archive, 3) les entrevues, 4) l'observation directe, 5) l'observation participative et 6) les artefacts physiques et culturels. Il est impossible d'observer toute la réalité d'une manière absolue. C'est pourquoi, le choix des sources d'informations est inévitable. Il dépend de l'objet d'observation – qui est ou sera observé - et du contexte de recherche. Dans le contexte de notre recherche, pour étudier en profondeur le phénomène d'émergence et de développement des affaires électroniques au Vietnam ainsi que les facteurs jugés nécessaires à cette émergence, il faut d'abord identifier les informations pertinentes qui seront porteuses de sens par rapport à notre intérêt de recherche et ses sources.

Pour étudier le processus d'émergence des affaires électroniques au Vietnam, nous tenterons de décrire les étapes d'évolution des modèles e-business existant actuellement sur le marché vietnamien. Les modèles d'affaires de musique en ligne, de journaux en ligne et de jeux en ligne nous offrent des pistes pour conduire notre collecte des données. Les informations relatives à ces trois industries se trouvent dans des documents internes, des revues publiées ou des recherches scientifiques. Les entrevues des parties prenantes de ce processus sont aussi les sources d'information très importantes. Ces parties prenantes peuvent être les gestionnaires des entreprises qui ont fait ou tenté à faire du commerce en ligne, les gestionnaires des entreprises de télécommunication, les planificateurs des politiques et des stratégies du commerce électronique, les chercheurs de ce domaine d'activité, etc. Ces sources sont riches en informations et représentent plusieurs facettes du phénomène mais se référer à de telles sources implique aussi un risque au niveau de l'objectivité des jugements et de l'exactitude des données.

Quant à l'identification des facteurs externes et leur rôle dans l'émergence et le développement du commerce électronique dans le but de trouver les « conditions nécessaires », nous faisons également face à la question du rapport entre le sujet et l'objet et

rencontrons deux approches contradictoires : la première basée sur le paradigme positiviste et la démarche déductive, où l'on peut identifier des facteurs à priori selon des modèles théoriques et les vérifier par des tests, normalement quantitatifs à l'aide d'un processus d'échantillonnage de grand nombre de cas particuliers de modèles d'affaires électroniques. Cette approche garde vraisemblablement l'objectivité de la recherche mais elle a des limites essentielles et semble très difficile à réaliser dans le contexte réel du Vietnam parce que :

- le nombre d'entreprises participant au marché électronique du Vietnam reste encore restreint ; ceci n'assure pas la validité des analyses factorielles des modèles statistiques ;
- il est très difficile de quantifier certaines conditions nationales comme les facteurs socioculturels, politiques ou juridiques ;
- la distinction entre les conditions « nécessaires » et les conditions « suffisantes » est très difficile à déterminer avec des modèles statistiques ;
- il est difficile de réaliser et de contrôler la collecte de données quantitatives dans le contexte du Vietnam à cause du manque des systèmes supportant des statistiques et des sources d'informations disponibles.

La deuxième approche est basée sur la présupposition que l'identification des conditions « nécessaires » et celles « suffisantes » réside dans la perception des gens en fonction de leurs propres raisonnements. Les conditions nécessaires ici sont conçues sous forme de l'ensemble des conditions nationales indispensables pour émerger et développer les affaires électroniques. Dans notre recherche, les conditions nécessaires sont considérées plutôt « externes » en distinction avec les conditions suffisantes qui sont des facteurs internes de l'entreprise. Selon cette approche, les informations pertinentes se trouvent dans la perception et la connaissance des parties prenantes du phénomène. Ce sont les « discours » personnels ou publiés. Nous pouvons accéder à ces informations à travers des interviews, des analyses de documents publiés ainsi que des interprétations des faits de ces personnages.

La collecte des données

Selon De Bruyne et al. (1974), il existe trois « modes » de collecte des données qui peuvent représenter de grandes catégories de techniques utilisées en sciences sociales, à savoir :

- l'enquête, qui peut prendre une forme orale (entrevue) ou écrite (le questionnaire) ;
- l'observation, qui peuvent avoir une forme directe systématique ou participante ;
- l'analyse documentaire.

En tenant compte des caractéristiques de notre recherche discutées précédemment, la technique d'observation ne sera pas utilisée dans notre recherche à cause des contraintes de temps, de ressources financières et de la pauvreté de significations qu'auraient les informations recueillies à l'égard de notre objectif de recherche. Les trois techniques de collecte de données principales que nous avons choisies sont 1) l'entrevue directe selon un processus semi structuré (Thompson, Locander et Pollio, 1989), 2) la collecte d'opinions d'experts – Méthode Delphi, et 3) l'analyse de document. Ces techniques sont jugées convenables à notre recherche pour trois raisons principales. Premièrement, ces techniques nous permettent d'approcher un objet de recherche qui porte sur un phénomène contemporain, présent dans la réalité. Deuxièmement, il semble que ces techniques sont les plus raisonnables pour explorer la perception et la connaissance des parties prenantes sur le sujet étudié. Enfin, troisièmement, ils couvrent la totalité des informations concernant le phénomène et satisfont le principe de triangulation des données.

L'entrevue directe en profondeur

Présentation de la technique

L'entrevue, selon Grawitz (1993, p.570), se définit comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ». La méthode d'entrevue individuelle directe présente une interaction mutuelle entre deux personnes (l'enquêteur et le répondant). L'entrevue offre l'avantage de permettre de poser de nouvelles questions sur les points demeurés obscurs et de compléter une information incomplète (Grawitz, 1993).

L'objectif poursuivi dans une entrevue en profondeur est d'encourager le répondant à parler librement et d'exprimer ses idées sur le sujet étudié. Plusieurs auteurs (par exemple, Calder, 1994, Evrard, Pras et Roux, 1997) ont mis en évidence les nombreux avantages permettant de justifier l'utilisation de ce type d'entrevue :

la grande quantité d'information recueillie

- les réponses sont « pures » car non soumises à l'influence d'un groupe ;
- l'information sera généralement complète et détaillée ;
- il est possible de mettre à jour le processus de raisonnement de l'individu ;
- l'entrevue en profondeur est souple ; il est possible de modifier les conditions et le processus de l'entrevue ;
- les informations confidentielles sont plus faciles à obtenir car l'entrevue en profondeur a un caractère « intimiste » ;
- les opinions des experts ou informateurs clés permettront d'identifier les aspects critiques de l'étude.

Cette technique de recherche répond aux exigences de notre recherche et est suffisamment flexible pour donner à la recherche l'occasion de poursuivre des voies imprévisibles tout au long du processus de recherche.

Conduite de l'entrevue

Notre recherche ne vise pas à généraliser la théorie mais plutôt à explorer des idées pour formuler des hypothèses potentielles. L'objectif principal des entrevues auprès des gestionnaires que nous avons réalisées, était de retracer le processus d'« éveil » des affaires

électroniques et d'identifier les facteurs influant sur ce processus. Cette constatation nous permet de limiter les invités à interroger. Notre choix d'échantillon obéit aux principes de « l'échantillon à variation maximale » définis par Patton (1990). Cet échantillonnage n'est pas effectué avant le commencement de la recherche, mais pendant le processus d'analyse. Il est guidé par la logique et l'objectif des procédures d'analyse. C'est-à-dire qu'au fur et à mesure que les concepts émergent et les catégories se développent, nous choisissons l'échantillon qui peut fournir les incidents et les événements pertinents aux concepts théoriques qui ont émergé. L'objectif est de maximiser les opportunités de découvrir les variations entre les opinions et ainsi de densifier les catégories en terme de propriété et de dimension. Suivant cet objectif, nous avons interrogé les managers d'entreprises qui de dirigeaient ou tentaient de se diriger dans le commerce électronique. Ce sont les dirigeants ou les responsables départementaux des entreprises. Les entrevues ont été réalisées dans trois villes principales du Vietnam : Ha Noi, Ho Chi Minh ville et Da Nang. La plupart des interviewés étaient des dirigeants d'entreprises dans les trois industries étudiées : les journaux en ligne, les jeux en ligne et la musique en ligne.

La conduite de nos entrevues s'est déroulée de façon intensive et semi directive⁸. Nous avons choisi l'entrevue intensive car ce type d'entrevue offre généralement une certaine profondeur et des éléments d'information relativement complexes. Les entrevues ont été effectuées par le chercheur et une assistante. Chaque entrevue a duré entre une heure et demie et trois heures. Les informations ont été enregistrées par un instrument d'enregistrement avec le consentement des répondants. 14 entrevues ont été réalisées pendant un séjour de recherche de deux mois au Vietnam (juillet – août 2005). Lors des entrevues, les participants ont été invités à donner leur opinion et leurs explications librement et, si possible, à justifier leur propos en fournissant leurs propres données. Nous avons utilisé un guide d'entretien individuel pour encadrer les thèmes abordés. Ce guide d'entretien ne constituait qu'un support, les entrevues en profondeur ayant été menées de façon semi directive. Néanmoins, un tel guide conférait une structure à notre recherche et permettait une comparaison entre les diverses sources d'information.

⁸ La notion extensif/intensif et la dimension directif/ non directif selon Grawitz (1993).

Delphi

Présentation de la méthode

La méthode de Delphi a été choisie pour réaliser la collecte des informations nécessaires à notre recherche. La méthode de Delphi a été développée, à l'origine, par la société Rand dans les années 50 comme un outil de prévisions d'affaires. Depuis, un grand nombre de variations de la méthode de Delphi ont été employées dans le monde entier et dans plusieurs domaines afin de réaliser différents objectifs d'entreprise, tels que la formulation d'options politiques, l'évaluation d'allocation de budgets, la spécification d'objectifs d'une société et l'identification des besoins de main d'oeuvre (Wedley, 1980).

La méthode Delphi est très utile dans les cas où il y a des limitations des sources informations disponibles pour faciliter la prise de décision ou la création d'idées, ou quand on veut mesurer les goûts, les opinions ou les valeurs de la communauté (Skutsch et Hall, 1973) et quand les informations sont vagues ou de sources incertaines.

Les objectifs d'une étude Delphi peuvent comprendre :

- la détermination ou le développement d'une gamme de solutions de rechanges possibles ;
- l'exploration ou l'exposition des informations fondamentales sur lesquelles basent des jugements différents des répondants ;
- la recherche d'information qui peut produire un consensus de jugement de la part du groupe de répondants ;
- et l'instruction et la réponse du groupe aux divers aspects en corrélation avec une matière particulière (Seo, 1996, p.95).

À l'origine, les participants au processus Delphi étaient des « experts » qui possédaient une expertise dans un domaine particulier, laquelle est utilisé spécifiquement pour leur participation au processus de Delphi (Judd, 1972). Au jour d'hui, dans plusieurs études de Delphi menées à des fins commerciales ou éducatives, les participants mobilisés étaient souvent des employés ou des membres d'organisations ayant pour but de contribuer à des

décisions importantes, de commenter ou d'assister au développement de stratégies, d'objectifs et de plans, ou de proposer des informations pertinentes sur certains enjeux importants... Dans un tel cas, le terme « expert » pourrait être défini de façon plus large, incluant n'importe quelle personne capable de contribuer en amenant des idées ou des informations appropriées (Pill, 1971).

Le groupe des participants « experts » est invité à répondre individuellement à un questionnaire attribué. Seo (1996) explique que les questions sont habituellement ouvertes, exigeant des jugements subjectifs. Il est nécessaire que le participant dispose de bonnes qualités de communication afin d'offrir des réponses précises et logiques. On demande aux participants de renvoyer le questionnaire rempli dans une enveloppe prépayée au coordonnateur de Delphi qui, à son tour, synthétise et étudie objectivement les réponses des participants.

Les résultats de la première phase permettent de constituer un deuxième questionnaire qui sera plus structuré que le premier. Pour ce second questionnaire, les participants sont invités à explorer et évaluer une gamme complète de réponses anonymes présentées par d'autres participants. Les questionnaires remplis sont retournés de nouveau au coordonnateur de Delphi qui calcule une réponse statistique du groupe (Wedley, 1980).

Dans la troisième phase, on demande aux participants de réévaluer ou de raffiner leurs réponses. Les participants peuvent également fournir une rétroaction et faire des suggestions auprès du coordinateur de recherche. Selon Wedley, trois phases consécutives de Delphi fournissent un consensus précis sur des résultats obtenus. Cependant, Cuhls et Kuwahara (1994) constatent qu'une ou deux séries de Delphi sont suffisantes pour avoir des résultats adéquats.

Tel que cela est mentionné par Wedley (1980) et Seo (1996), étant donné la nature flexible et la grande variété des applications de la méthode Delphi, qui n'a pas cessé de croître depuis son apparition, il semble logique et raisonnable de suggérer que d'autres utilisations de Delphi soient potentiellement découvertes. Les recherches précédentes soutiennent que Delphi est un outil de grande utilité de rassemblement et d'exploitation

d'informations, en faveur du processus de planification et de prise de décision ou de politique.

La méthode Delphi peut donc être considérée comme un rassemblement et une collation systématique de jugements relatifs à un sujet particulier (Reeves et Jauch, 1982). Il s'agit également d'une méthode permettant d'obtenir des jugements de groupe sur des sujets abordés pour lesquels l'information précise peut ne pas être disponible, et sur des valeurs pour lesquelles l'information est une question d'opinion. Delphi peut être appliquée comme procédure sophistiquée et objective pour corriger et organiser l'information d'un groupe de personnes afin de fournir des données à certains processus décisionnels (Skutch et Hall, 1973).

Les avantages et des limitations

Un des avantages principaux de la méthode Delphi est l'anonymat des participants. Selon Skutsch et Hall (1973), l'anonymat apporte une plus grande rationalité au processus de création d'un consensus sur des valeurs, des avis et des idées de groupe. Les participants sont à l'aise de répondre d'une manière ouverte, honnête et objective. La technique Delphi peut nous fournir un grand nombre d'idées, d'opinions ou de jugements et ce, plus que ce qui pourrait être rapporté lors d'une discussion de groupe. (Huber et Delbecq, 1972 ; Wedley, 1980). Grâce à la multidisciplinarité du groupe d'experts, les informations recueillies par Delphi sont assez complètes et riches de signification, notamment dans les cas où les sujets de discussion sont complexes et multidisciplinaires.

La limitation principale de conduire une étude de Delphi est le temps. Cette méthode peut sembler « assez longue » pour certains participants, notamment dans la première phase, où il faut répondre aux questions ouvertes, et pour le coordonnateur du Delphi qui édite et synthétise les réponses. Skutsch et Hall (1973) suggèrent que Delphi serait plus efficace avec une quinzaine de participants et ils estiment que les trois phases de Delphi avec 30 participants demandent environ 142 heures pour que les coordonnateurs puissent administrer l'étude en entier. Ils déclarent également que les coordonnateurs sous-estiment souvent le temps requis pour compléter le processus de Delphi.

Wedley (1980) met en garde par rapport au fait que les résultats des études Delphi peuvent être manœuvrés par des participants s'ils ont une motivation personnelle et que le coordonnateur peut corrompre l'étude par sa subjectivité pendant le processus d'édition et de synthétisation des réponses (Wedley, 1980).

Dans notre cas, la méthode de Delphi a été choisie parce qu'elle permettait de colliger l'opinion des différentes parties prenantes à propos de ce que sont les « conditions nécessaires » d'émergence et développement des affaires électroniques au Vietnam. Il n'y a pas d'autres méthodes qui puissent satisfaire les exigences de notre recherche autant que cette méthode.

Le design de l'étude Delphi

Dans notre recherche, la technique Delphi sert à deux buts :

- identifier tous les facteurs potentiels, susceptibles d'influencer l'émergence et le développement des affaires électroniques au Vietnam, d'un point de vue global et multidisciplinaire,
- mettre en évidence le rôle de ces facteurs pour trouver les conditions considérées comme « nécessaires » à l'émergence et au développement des affaires électroniques dans le contexte du Vietnam.

Les participants sont des « experts » dans les domaines d'activités reliées étroitement au commerce électronique et aux affaires électroniques comme les télécommunications et Internet, la politique des affaires électroniques, etc. Le choix des « experts » s'est effectué selon plusieurs critères comme leur expérience dans le domaine, le nombre de publications sur le sujet, la formation, etc. Les informations sur les experts ont été collectées dans des publications spéciales ainsi que des journaux quotidiens. Après un processus de sélection d'experts, 33 invitations ont été envoyées par courrier électronique et 17 personnes ont accepté de participer à notre recherche. On trouve parmi celles-ci, deux professeurs universitaires oeuvrant dans le domaine du commerce électronique, 6 gestionnaires d'entreprises qui font des affaires électroniques, deux planificateurs de politiques de commerce, 3 gestionnaires d'entreprises de télécommunication et des services d'Internet, 1

chercheur dans le domaine du commerce électronique et 3 gestionnaires d'entreprises où le commerce électronique joue un rôle important (une banque, par exemple).

Notre étude Delphi a eu lieu en deux phases. La communication entre les participants et le coordinateur s'est fait par courriels individuels pour économiser du temps. Chaque participant était anonyme par rapport aux autres. Dans la première phase, nous avons utilisé des questions très ouvertes qui portaient sur les facettes du phénomène étudié. Ce type de question offrait au répondant la liberté d'organiser sa réponse comme il le désirait, tant au point de vue du contenu que dans la forme de sa réponse. Les participants ont été encouragés à aller en profondeur dans leurs explications et leurs argumentations pour défendre leur point de vue. Avec une questions ouvertes, par exemple « *Pourriez-vous mentionner les facteurs influençant l'émergence des affaires électroniques au Vietnam ?* » ou « *D'après vous, quelles sont les conditions indispensables à l'émergence et au développement des affaires électroniques au Vietnam ?* », nous avons pu obtenir des réponses beaucoup plus riches car le répondant pouvait « raisonner tout haut » et exprimer plus clairement son opinion.

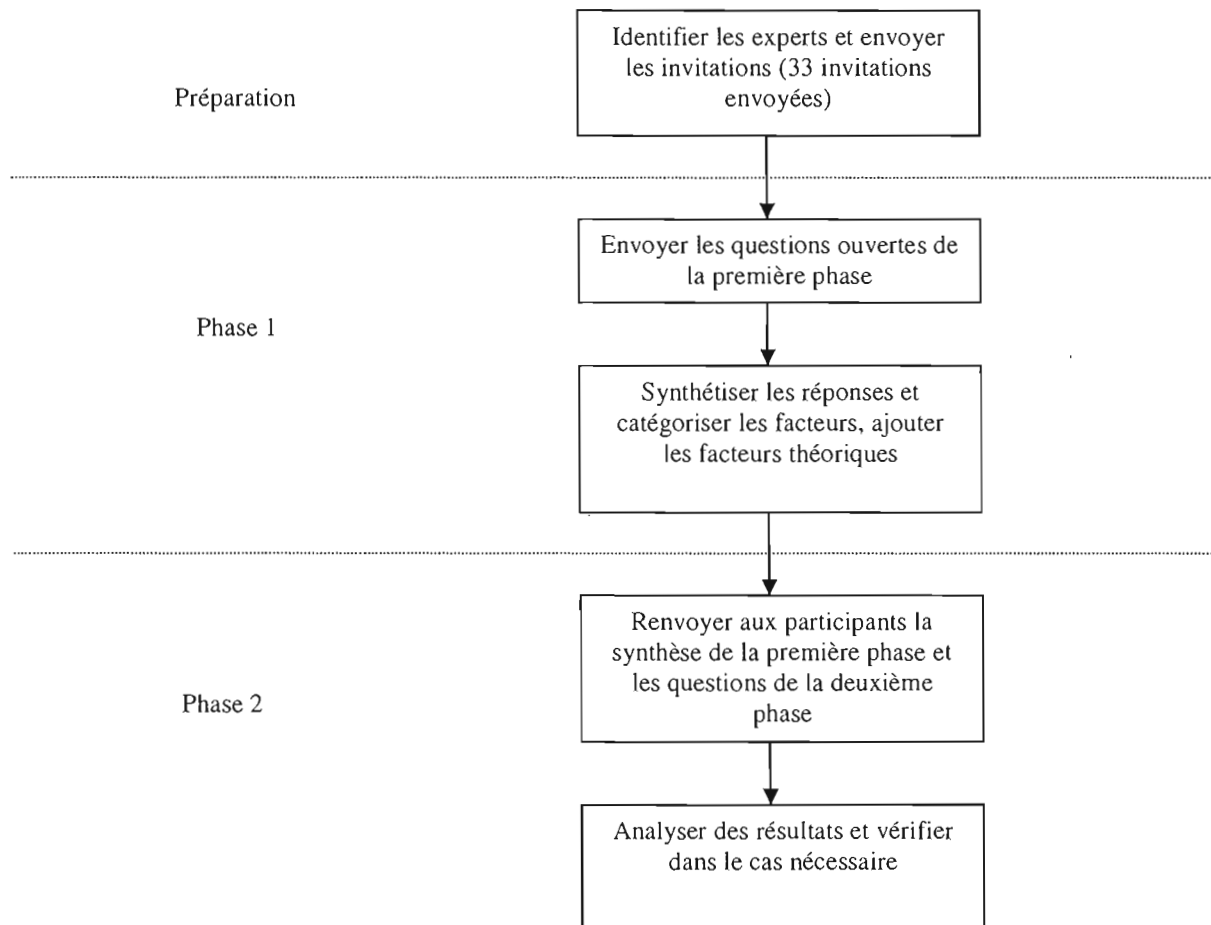


Figure 2.3 Le déroulement de l'étude de Delphi

Après la première phase, les réponses des participants ont été traitées par le coordinateur. Nous avons catégorisé les facteurs et synthétisé les jugements sur le rôle de ces facteurs. La synthèse des opinions des participants a été divisée en catégorie: les opinions dans la moyenne et les opinions extrêmes. Le coordinateur a ajouté des facteurs qui n'avaient

pas été abordés par aucun répondant mais qui existaient dans la littérature. La synthèse des réponses de la première phase a été renvoyée aux répondants par courriel.

Dans la deuxième phase de l'étude Delphi, nous avons demandé aux participants de commenter et d'évaluer le résultat de la première phase ainsi que les facteurs théoriques ajoutés et de donner leurs opinions. Les répondants ont été encouragés à défendre leurs opinions avec des arguments précis. Les questions de la deuxième phase étaient aussi ouvertes mais elles étaient plus précises que lors de la première phase. Les démarches de l'étude Delphi sont illustrées dans la figure 2.3.

Nous avons réservé une partie des questions Delphi pour aborder certains aspects spécifiques des trois industries étudiées : les journaux en ligne, les jeux en ligne et la musique en ligne.

L'analyse documentaire

Conscients que les deux premières méthodes risquaient d'actualiser les représentations les plus stéréotypées, nous avons voulu recueillir d'autres informations. Comme le notent Strauss et Corbin (1998), les études qualitatives peuvent se référer à des publications, des rapports, des journaux, des manuscrits et d'autres documents servant de données primaires. Ainsi, pour produire une troisième « décantation » de nos données, nous avons collecté un ensemble de documents relatifs au phénomène d'émergence des affaires électroniques au Vietnam qui concernaient plus spécifiquement les trois industries étudiées. Ces documents appartiennent aux trois catégories suivantes :

- les publications et les rapports officiels sur les règles législatives et les politiques du commerce électronique du gouvernement vietnamien,
- les reportages et les enquêtes publiés dans les journaux,
- les rapports publiés et les documents des projets des affaires électroniques des entreprises et du gouvernement vietnamien.

Comme toutes les recherches utilisant des données secondaires, notre étude a rencontré certains obstacles. Premièrement, nous avons été témoins de plusieurs débats où l'on

rencontrait des opinions différentes, voire contradictoires. Les données secondaires étaient dispersées et elles manquaient de consistance. L'identification des informations pertinentes pouvait prendre beaucoup de temps et pouvait requérir beaucoup d'efforts. En plus, la précision des données secondaires est toujours remise en question, notamment dans le contexte d'un pays en voie de développement comme le Vietnam. Malgré tous ces obstacles, les informations recueillies par l'analyse documentaire ont été importantes pour la qualité de notre recherche. Elles jouent un rôle de complémentarité pour réaliser notre objectif de triangulation des données contenu dans notre objet de recherche.

2.2.2.3 Analyse des données

L'analyse de données qualitatives nous renvoie au débat entre les vues positivistes, phénoménologiques et constructivistes sociales. Selon Langley (1999), dans une perspective phénoménologique, le chercheur essaiera autant que possible de ne pas séparer la collecte des données d'une part, l'analyse et l'interprétation des données d'autre part. Il y a deux moyens fondamentaux d'analyser les données qualitatives : l'analyse de contenu, qui consiste à évaluer la fréquence de catégories établies à partir des données ; la seconde est ce qui est appelé la « théorie fondée » (ou théorie enracinée, « grounded theory »), dans laquelle le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes communs ou les contradictions à partir des données qui servent de base à son interprétation (Glasser et Strauss, 1967).

L'objectif principal de notre analyse est d'aboutir à une description de ce qu'est « la condition nécessaire » dans les perceptions collectives. Avec cet objectif, la théorie enracinée nous sert de guide général pour amasser des données qualitatives. En partant de l'approche de la théorie enracinée, nous avons fait notre analyse de données selon les étapes principales⁹ suivantes :

- *familiarisation* : en lisant et relisant les transcriptions d'interviews, les réponses Delphi, les documents écrits, nous construisons de premières idées.

⁹ Ces étapes sont présentées en détail dans le livre « Introduction à la recherche en Gestion » Usunier et al, Economica, Paris, 2000, p. 195.

Cette étape essentiellement exploratoire vise à explorer les éléments intéressants, explicites ou implicites, qui se trouvent dans les données ;

- *réflexion* : nous faisons un processus d'évaluation critique qui se fonde sur les recherches antérieures, la littérature académique ainsi que les explications de bon sens ;
- *conceptualisation* : nous essayons à mettre en lien les concepts que les répondants ont mentionnés et les concepts théoriques ; nous cherchons aussi les nouveaux concepts qui sont apparus dans les réponses mais qui ne sont pas définis ou abordés théoriquement ;
- *action de cataloguer les concepts* : nous essayons à définir les concepts en utilisant les mots et les façons de s'exprimer des répondants (ou les nôtres). Les réponses sont indexées et catégorisées selon des concepts qui ont émergé ou les catégories d'opinion ;
- *recodification* : nous révisons la codification pour vérifier la pertinence des codes ; nous essayons de catégoriser plus finement et de fusionner les concepts ; l'objectif de cette étape est de justifier la codification ;
- *établissement de liens* : nous essayons à formuler un modèle des liens entre des concepts ; ce modèle se base sur des données empiriques en se confrontant avec les modèles théoriques de la littérature ;
- *réévaluation* : nous révisons les résultats, par exemple le modèle fondé, pour les réévaluer et les justifier ; nous avons, par exemple, contacté certains répondants pour discuter du résultat.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nos données viennent de plusieurs sources. Ce processus d'analyse s'applique à tous les types de données qualitatives que nous avons recueillies. Il est important de noter que le processus d'analyse s'effectue non seulement lorsque toutes les données ont été collectées mais aussi tout au long de la recherche. Les données sont continuellement recueillies et systématiquement comparées aux données codées (concepts) auparavant pour faciliter l'identification et la clarification des concepts

nouvellement émergés. L'analyse des données est un processus continu d'interaction et de comparaison entre les concepts et les données.

Tableau 2.5
Différences entre l'analyse de contenu et la théorie enracinée

Analyse de contenu	Théorie enracinée
Réalité émiétée	Approche holiste
Comptage de fréquences	Evaluation intuitive
Objectivité des chiffres	Plus proche des données de terrain
Déductif	Inductif
Test d'hypothèses	Tester des thèmes, proposer des modèles archétypiques

Source : Usunier et al, « Introduction à la Recherche en Gestion », Economica, Paris, 2000, 2^{éd.}, p.195.

En conclusion, nous souhaiterions insister sur l'aspect itératif de notre démarche : les apports théoriques et pratiques ne se succèdent pas mais s'enchevêtrent avec des objectifs moins prédéfinis qu'émergents. En regard de la littérature existante, nombreux sont les auteurs qui, face à la méthodologie de l'étude de cas, notent ce caractère itératif. Prettigrew (1990) souligne que *« la recherche peut débuter avec seulement une définition large du problème de recherche qui est affiné par un mélange complexe et évolutif d'analyse de la littérature, de découverte de thèmes, de modèles et de propositions, suivis par davantage de collecte de données et une écriture thématique élégante et structurée quand advient une analyse inter-cas »*¹⁰

2.2.3 Le processus de la recherche

Rappelons que le processus de la recherche est un processus de faire émerger les idées et de les justifier continuellement en fonction de la démarche inductive exploratoire, les étapes de la recherche sont illustrées par la figure 2.4.

¹⁰ Pettigrew, 1990, p.279.

Tableau 2.6
Tableau récapitulatif du design de la recherche

	Option méthodologique	Design	Justification
Stratégie de recherche	Etude de cas complexe	Le Vietnam avec trois domaines d'activités : journal en ligne, musique en ligne et jeu en ligne	Permettre à étudier les facteurs nationaux et les facteurs de l'industrie
Technique de collecte des données	Entrevue des gestionnaires	Les dirigeants des entreprises dans trois domaines étudiés (14 répondants, 3 villes principales)	Une vue managériale des facteurs externes
	Delphi (2 phases)	Les parties prenantes des affaires électroniques (commerce électroniques) (17 participants, plusieurs disciplines)	Une vue institutionnelle des facteurs étudiés. Evaluation objective du rôle de ces facteurs.
	Analyse documentaire	Trois sources des documents	Complémentarité des données
Analyse des données	Approche de la théorie enracinée	7 étapes	Identification et clarification des liens

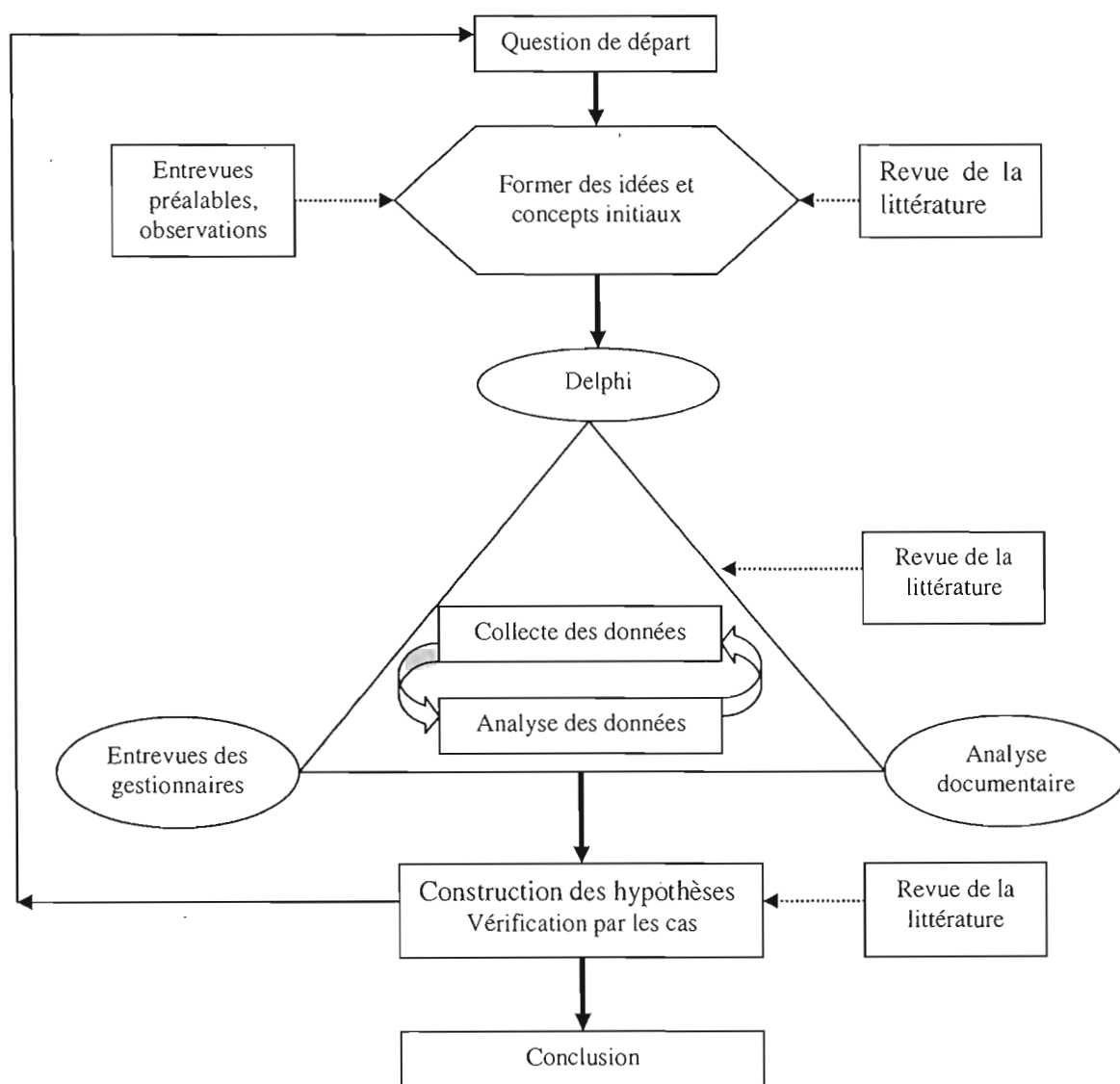


Figure 2.4 Les démarches de la recherche

2.3 Problème de la validité de recherche

Maintenant que la méthodologie utilisée dans notre recherche a été présentée, nous discuterons dans la partie suivante, du problème de la validité et des limites de notre recherche du point de vue méthodologique. Pour les études qualitatives guidées par la démarche inductive-exploratoire, comme c'est notre cas, les questions relatives à l'objectivité, la validité et la fidélité constituent toujours des points essentiels de discussion.

2.3.1 Validité méthodologique de la recherche

2.3.1.1 Objectivité de la recherche

Dans leur texte « *Reliability and validity in qualitative research* » (1986, p.10), Kirk et Miller rappellent que l'objectivité est un concept ambigu et qu'elle peut être définie en relation avec le postulat épistémologique selon lequel « *tout dans l'univers peut, en principe, être expliqué en termes de causalité* ». En ce sens, l'objectivité réfère à une causalité externe, qui relève de la nature elle-même, et à une vérité du monde qui est à découvrir. Ces auteurs conçoivent l'objectivité, qu'elle soit recherchée à travers des méthodologies qualitatives ou quantitatives, comme la construction d'un objet scientifique qui passe, d'une part, par la confrontation des connaissances ou des idées au monde empirique et, d'autre part, par le consensus social d'un groupe de chercheurs au sujet de cette construction.

Dans notre recherche dont la méthodologie est conduite par une approche qualitative et une démarche inductive-exploratoire, le phénomène est observé à travers les prismes des informateurs et du chercheur. Les données recueillies ne peuvent éviter de subir l'influence de la subjectivité du chercheur et des informateurs. La construction de la « condition nécessaire » se présente comme une interprétation du phénomène étudié. La question de l'objectivité devient une question de relation entre le phénomène étudié, les données recueillies et le résultat d'analyse. Cette relation soulève la question de la fidélité des mesures, tandis que la relation entre le phénomène et le résultat accepté incarne le problème de la validité de recherche. Kirk et Miller (1986) situent « *l'objectivité d'une recherche qualitative en fonction de la fidélité et de la validité de ses observation* ».

Le critère de fidélité pose le problème de la qualité des outils ainsi que de la méthode utilisée pour faire la collecte de données. Dans une approche qualitative, le principal instrument de mesure étant le chercheur lui-même, la fidélité de l'outil ne peut être éprouvée que si le chercheur explique de façon suffisamment claire son processus de travail de manière à ce qu'un autre individu puisse parvenir à la même représentation de la réalité en observant l'objet. Pourtant, dans le domaine de recherche sociale, qui présente des caractéristiques de non reproductivité (le résultat ne peut pas être reproduit exactement dans une autre recherche), le critère de fidélité semble difficile à évaluer. Dans notre recherche, la fidélité est certifiée par une explication explicite des méthodes, des outils, des démarches méthodologiques utilisées.

Quant à la question de la validité qui rend compte par conséquent de l'exactitude du résultat par rapport à l'objectif de la recherche, c'est-à-dire de la «réalité choisie» (Grawitz, 1993), on distingue la validité «interne», dont l'objectif est de tester la cohérence des observations du chercheur avec son objectif initial, de la validité «externe» qui permet d'apprécier la capacité des résultats à être généralisés et oblige le chercheur à détailler la situation et le champ auxquels ses propositions s'appliquent. Dans notre cas, la validité interne peut être évaluée par la consistance entre l'objet étudié, l'objectif poursuivi, les conditions réelles de l'étude et l'approche de recherche, la stratégie de vérification, les techniques et outils de collecte de données, la stratégie d'analyse et d'interprétation, etc. (Miles et Huberman, 1984 ; Van der Maren, 1987). L'adoption du «principe de triangulation» peut ajouter un point positif à l'évaluation de la validité de la recherche. L'utilisation de la «triangulation» sera présentée dans la section suivante. À propos du critère de validité externe, en considération que notre recherche s'effectue dans un cas concret – celui du Vietnam, le renforcement de cette validité réside dans la documentation systématique des procédures de recherches ainsi que dans la sélection des sources d'informations utilisées. La confrontation continue du résultat avec la réalité et la littérature (voir le processus de recherche) peut donner à la recherche des critères positifs de validité externe.

2.3.1.2 La triangulation

Comme nous l'avons mentionné, dans cette étude, nous avons adopté le principe de « triangulation » pour renforcer la valeur scientifique de la recherche. La triangulation est définie de façon générale par Denzin (1978) comme « *la combinaison de méthodologies dans l'étude d'un même phénomène* ». La métaphore de triangulation est empruntée à la navigation et à la stratégie militaire qui utilisent plusieurs points de référence pour déterminer la position exacte d'un objet. Ces différents points de repères apportent une plus grande précision. Selon Jick (1979), les chercheurs en organisation peuvent améliorer la précision de leur jugement en recueillant différents types de données concernant un même phénomène. Il souligne que « *la triangulation peut être utilisée non seulement pour examiner le même phénomène sous différentes perspectives mais aussi pour enrichir notre compréhension en permettant l'émergence de dimensions nouvelles ou plus profondes* ».¹¹

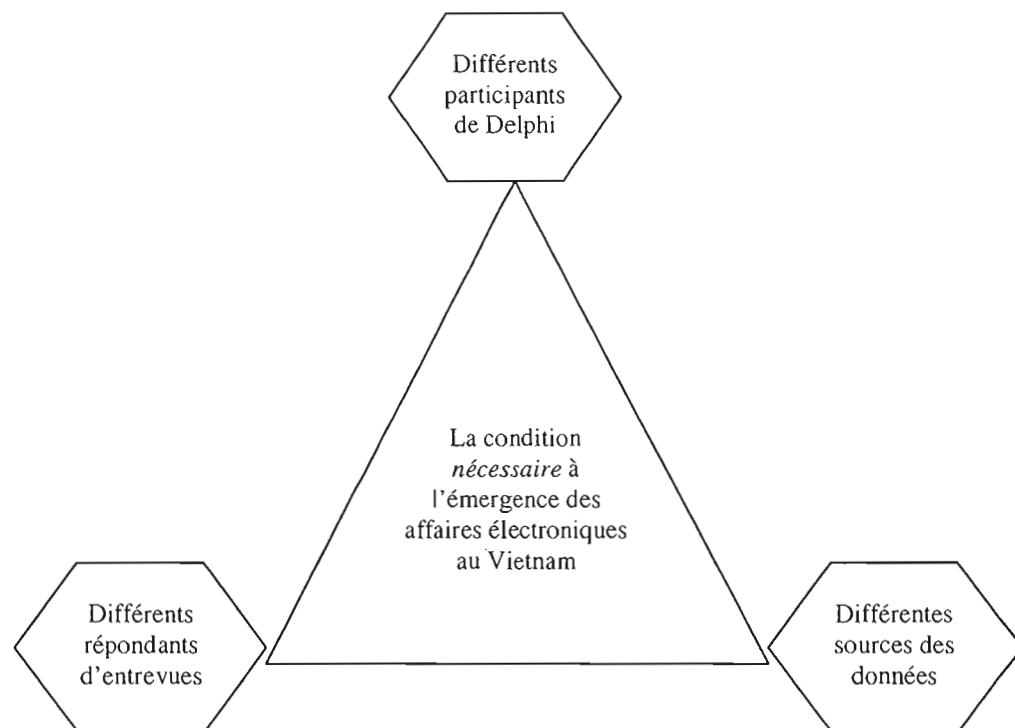


Figure 2.5 La stratégie de triangulation des données

¹¹ Jick, 1979, p. 604

La stratégie de triangulation peut être utilisée à plusieurs niveaux dans la recherche : triangulation théorique, triangulation des données, triangulation d'investigation et triangulation méthodologique. Notre stratégie de triangulation réside dans le champ technique de collecte de données ainsi qu'à l'intérieur des données. Nous avons choisi trois méthodes de collecte de données (les entrevues, Delphi et l'analyse des documents secondaires). Correspondant à chaque méthode, les sources de données et les participants ont été sélectionnés selon le principe de triangulation : les données secondaires ont été recueillies de plusieurs sources les participants de l'étude Delphi appartiennent à diverses disciplines et les gestionnaires dans les entrevues viennent de différents domaines d'activités.

Cette triangulation offre des perspectives multiples sur le sujet étudié, et rapporte une grande justification des construits (Strauss et Corbin, 1998), et permet ainsi d'assurer la logique, la fiabilité interne des résultats de la recherche.

2.3.2 Les limites de la méthodologie

Nous avons bien présenté la méthodologie choisie pour réaliser notre recherche. En tenant compte du fait que cette étude est un mémoire de maîtrise, les contraintes de temps et d'expérience du chercheur sont des facteurs qui ont une influence importante sur les résultats de la recherche. De plus, à cause de l'éloignement géographique (Vietnam – Canada), à l'exception d'une période de deux mois de la collecte de données, les échanges entre le chercheur et le terrain d'étude ont dû avoir lieu par l'Internet. Cela a pu réduire l'accès à certaines sources d'informations importantes.

2.4 Conclusion

L'objectif principal de ce chapitre était de présenter la méthodologie qualitative de notre recherche afin de mieux comprendre l'émergence et le développement des affaires électroniques dans un pays en voie de développement. Dans ce chapitre, nous avons discuté de la méthodologie utilisée dans la recherche en gestion afin d'en venir à faire le choix méthodologique le plus approprié pour réaliser notre recherche. Nous avons justifié notre choix méthodologique d'approche qualitative en affirmant ses fondements épistémologique, théorique et méthodologique. La stratégie générale de la recherche est l'étude de cas

complexe. Il s'agit du cas d'un pays en voie de développement – le Vietnam. Les méthodes de collecte de données utilisées sont l'entrevue, la méthode Delphi et la recherche documentaire. Le processus d'analyse de données a été réalisé selon les étapes de la méthodologie enracinée. Cette méthode de recherche concorde avec le principe de triangulation des données. Les techniques de collecte des données assurent que les informations recueillies seront pertinentes aux questions de recherche. Pourtant, il n'y a pas de méthode optimale pour la recherche : chaque méthode amène ses limitations, selon les cas.

PARTIE II

CONCEPTUALISATION THÉORIQUE ET CADRE D'ANALYSE

Seule la vérité compte.

CHAPITRE 3

LA CONCEPTUALISATION THÉORIQUE

Introduction

Dans les années 90, l'utilisation des *buzzwords* comme « nouvelle économie » ou « économie Internet », a éclaté ; d'abord dans les médias puis dans les rapports, tant professionnels que scientifiques. Puisque ces concepts n'ont pas été formellement définis, il existe des variations de signification. Le battage médiatique a eu pour effet d'induire en erreur les gestionnaires, les consommateurs ainsi que les investisseurs concernant les possibilités offertes par les nouvelles technologies (Rangan et Adner, 2001). Comme les activités économiques sont dirigées par de telles connaissances, il apparaît vraisemblable que la crise des *dot.com* aux États-Unis dans les années 2000-2001 ait été une conséquence prévisible¹. Cette histoire semble se reproduire aujourd'hui dans les pays en voie de développement. Pendant que les pays développés tirent leurs leçons de la crise des *dot.com*, les gestionnaires d'autres pays pensent naïvement à une « *terra incognita* » prometteuse. Est-ce qu'il y a des écarts entre l'idée que se font les pays en voie de développement d'une nouvelle économie et la réalité à laquelle ils font face ? La réponse à cette question n'a pas encore été donnée.

Inquiétés par la possibilité d'une nouvelle crise économique, notre objectif de recherche vise à éclairer les conditions économiques réelles des pays en voie de développement afin de permettre aux affaires électroniques qui émergent de survivre et s'organiser. Cette partie du travail présente la conceptualisation théorique de notre recherche. Basé sur un large éventail de littérature dans plusieurs domaines (par exemple le système d'information, le marché électronique, la théorie économique, etc.) nous avons identifié des

¹ Warren Buffett n'a pas cru au futur des *dot.com* au début de la bulle.

facteurs qui peuvent expliquer certains des succès ou échecs dans le domaine des affaires électroniques.

Étant donné que notre recherche est exploratoire, comme c'est le cas dans un nouveau domaine comme celui du commerce électronique, l'identification de la littérature pertinente n'est pas toujours aisée. Premièrement, le nombre de recherches sur les affaires électroniques augmente rapidement dans plusieurs domaines scientifiques (Tonegawa, 2002) et professionnels. De plus, comme Clarke (2000) et Drew (2002) l'ont mentionné, le domaine du commerce électronique présente souvent des obstacles aux études académiques pour plusieurs raisons telles que :

- Ce domaine est encore émergent et ses caractéristiques changent rapidement;
- Il est influé par les intentions du marketing et des médias. Ce qui provoque inévitablement une certaine distorsion des termes et des données ;
- Il y a de grandes variations au niveau des conclusions, parfois même au point d'être en parfaite contradiction sur même question.
- Il existe un manque de connaissances des technologies du commerce électroniques dans les écoles de gestions, et
- Les instruments et les approches de recherche n'ont pas encore été développés.

Deuxièmement, au cours des dernières années le thème des affaires électroniques est devenu un champ d'application de disciplines variées mais qui, malgré l'intérêt de la recherche universitaire, demeure essentiellement dominé par des publications professionnelles plutôt que scientifiques en terme de nombre d'articles et de visibilité (Sabourin, 2001). Troisièmement, notre question de recherche prend en compte plusieurs facettes des affaires électroniques tels que la technologie, l'économie, le contexte national, l'environnement commercial, etc. Pour respecter une approche holistique et dialectique de la recherche, la question doit être traitée sous plusieurs perspectives à savoir : technologique, managériale, stratégique, financière, institutionnelle, etc.

Face à ces divers problèmes, nous avons choisi une stratégie de recherche de la littérature qui traite de la situation réelle des affaires électroniques (tels des rapports de OECD, UNCTAD, IDATE, etc.) et les recherches scientifiques de divers domaines. Nous

utilisons l'approche historique et dialectique qui nous donne la meilleure possibilité d'isoler les facteurs représentatifs de la condition des succès des affaires électroniques pour réaliser cette revue de la littérature.

En premier lieu, nous allons réviser historiquement le processus de l'émergence et du développement des affaires électroniques puis celui de la crise des *dot.com* avec les facteurs explicatifs. La révolution informationnelle va être traitée comme étant à l'origine des bouleversements du monde des affaires contemporain. Nous allons isoler les mythes de la réalité au sujet de la nouvelle économie et de la crise des *dot.com*. Les leçons tirées de cette crise sont le point de départ de notre recherche de littérature.

La deuxième partie décrit la condition du développement des affaires électroniques dans le monde. Nous distinguerons les pays en voie de développement de ceux développés en ce qui concerne les infrastructures des affaires électroniques et examinerons le potentiel ainsi les contraintes du développement de ce type d'affaire dans les pays en voie de développement.

La partie d'ensuite s'intéresse à la question principale de notre recherche. Nous allons présenter des modèles théoriques qui sont susceptibles d'expliquer des succès et des échecs des affaires électroniques. Les conditions de succès des affaires électroniques seront discutées sous plusieurs angles pour garder une vue d'ensemble du problème.

Nous terminerons le chapitre en isolant la relation entre le contexte national et le développement des affaires électroniques. Les modèles explicatifs de l'impact du contexte national seront présentés dans cette partie.

3.1 La révolution informationnelle et l'économie numérique

Les dernières décennies du XXIème siècle représentent une période de grands bouleversements. Dans toute son histoire, le monde n'a jamais témoigné de tels changements tant du côté de la vie quotidienne que de celui des affaires. Le développement révolutionnaire de la technologie, notamment les technologies de l'information et des communications (TIC), entraîne le monde vers une nouvelle phase de développement de notre société avec plusieurs corollaires. Il s'agissait au départ d'une révolution numérique ayant permis la convergence de deux domaines technologiques autrefois disjoints, celui de la communication et celui de

l'information. C'est l'extension progressive de cette convergence à l'ensemble des secteurs économiques qui, en changeant les modes de production et de consommation, constitue la base d'une nouvelle révolution industrielle. Parce qu'elle transforme des aspects fondamentaux de la société humaine, à savoir la communication, l'information et la connaissance, les conséquences de ces changements s'étendent non seulement sur certains secteurs économiques spécifiques mais bien sur l'ensemble de l'économie et la société. La révolution numérique et Internet déterminent peu à peu la base organisationnelle d'une « nouvelle économie »² fondée sur le réseautage. On désigne d'ailleurs souvent la nouvelle économie selon l'expression « économie de l'information », en raison du rôle éminent de l'information joué dans la création de richesses par opposition aux ressources matérielles ou au capital.

Si la « nouvelle économie » se résumait au développement du commerce de biens et services sur Internet, il s'agirait là d'un phénomène certes important pour l'avenir, mais dont les compréhensions demeureraient assez circonscrites. Comme tout changement technologique majeur, la révolution numérique est à la fois génératrice de croissance à long terme, mais aussi de crises³. La crise des *dot.com*, les vagues d'acquisition et de fusion du secteur des télécommunications (Rabeau, 2004) ainsi que les succès remarquables de quelques modèles d'affaires électroniques (Yahoo, eBay, Google,...) peint une image contrastée d'ombre et de lumière, mystérieuse et séduisante. La réalité du développement de l'économie mondiale des dernières années semble dépasser notre connaissance actuelle. Il existe jusqu'à ce jour différentes idées populaires sur la nouvelle économie qui reflètent l'écart entre les mythes et la réalité. Dans cette partie, nous allons faire une revue historique de l'émergence et du développement des affaires électroniques puis de la crise des *dot.com* comme étant un phénomène spécifique des affaires des pays développés. Cette histoire pourrait-elle se reproduire dans les pays en voie de développement ?

3.1.1 De la révolution informationnelle...

Une révolution industrielle se définit avant tout par les changements multiples que les nouvelles technologies apportent. C'est à dire dans les techniques, les infrastructures de

² C'est dès 1969 que l'avènement de cette nouvelle économie a été noté par Peter Drucker, qui avait perçu l'arrivée des travailleurs du savoir

³ Le processus classique de destruction-créeatrice décrit par Schumpeter (1946)

production et d'échange, entraînant ensuite des conséquences économiques, puis sociales, puis politiques très profondes. (Kaplan, 1999). Ce principe s'applique effectivement à la révolution informationnelle et numérique (Curien et Muet, 2004). Le concept de « révolution informationnelle » n'est pas un nouveau concept⁴ mais il en existe plusieurs variantes avec différentes compréhensions en fonction des points de vues. La révolution informationnelle n'est pas définie de manière formelle, mais en général, elle se caractérise par les deux traits essentiels suivants :

- un boom de la nouvelle technologie de l'information et des communications (NTIC) dans lequel Internet joue un rôle capital ; et
- les bouleversements que ce boom de la NTIC impose d'abord à l'économie et ensuite à la vie quotidienne ainsi qu'à toutes les activités de la société.

3.1.1.1 La nouvelle technologie d'information et de communication

La nouvelle technologie d'information et de communication (NTIC) se définit de façon générale comme « un ensemble de connaissances, techniques et procédés ayant trait au traitement, au stockage et à la communication de l'information » (Volle, 2000)⁵. L'émergence dans les années 1950, le déploiement dans les années 1970 et l'explosion dans les années 1990 d'un système technique⁶ caractérisé par la synergie entre microélectronique, automatisation, informatique et communication permet de développer le concept de la « troisième révolution technologique »⁷. Le boom de la NTIC se caractérise par :

- L'émergence massive de nouveaux produits technologiques (ordinateurs, téléphones portables, logiciels, etc.) dont les capacités s'accroissent continuellement⁸ et dont les prix baissent constamment en réponse à l'apparition perpétuelle de nouvelles technologies de traitement et de transmission de l'information (matériel informatique, microprocesseurs, fibre optique, sans-fil,

⁴ Dès 1990, Robertson a abordé cette notion. Jean Lojkin a utilisé ce terme dans son ouvrage du même nom – « La révolution informationnelle » Presse Universitaire de France, 1992. Peter Drucker considérait la révolution informationnelle courante comme « la seconde révolution informationnelle » considérant la première révolution informationnelle comme étant l'invention de l'imprimerie par Gutenberg en 1444.

⁵ M. Volle, *E-conomie*, Economica, Paris, 2000.

⁶ Au sens de B. Gilles, *Histoires des techniques*, Gallimard, La Pléiade, Paris, 1978, M. Volle en reprend la définition : « Un système technique, c'est l'ensemble des relations et dépendances mutuelles entre les technologies utilisées par l'appareil productif et les filières selon lesquelles il s'organise », Volle, *op. cit.*, p. 33.

⁷ La première étant celle de la machine à vapeur et la seconde celle de l'électricité

⁸ Selon la « loi de Moore »

etc.). Ces nouvelles technologies permettent d'accélérer la diffusion et l'adoption de la nouvelle technologie dans les entreprises ainsi que dans les familles (voir la figure 3.1) ;

- Le mariage entre la technologie d'information et celle de communication souvent nommé « convergence numérique », cela inclue l'ordinateur, la télévision et les télécommunications. La numérisation⁹, au coeur de ce mariage, amène la modification de la chaîne de valeur, des modèles économiques et des actifs industriels antérieurs ;
- Et finalement, l'apparition de l'Internet¹⁰ qui représente une véritable rupture technologique ayant converti le monde entier en un gigantesque réseau interactif. Avec l'effet de réseau¹¹, Internet a multiplié les conséquences de l'impact de la NTIC sur l'économie et la société, et a ouvert énormément de portes que ce soit pour des organisations, des individus, des gouvernements, etc. Avec Internet, le temps semble se condenser en un maintenant tandis que l'espace semble se dissoudre dans un cyberspace englobant tout le système-monde. Ce changement dans la perception de l'espace-temps est tellement important qu'il est l'élément déclencheur de la rupture. Parce que l'être humain est bousculé, sa perception du monde obéit dorénavant à de nouvelles forces (Cartier, 2003).

⁹ « La numérisation (est) la codification numérique de l'information permettant son traitement et sa transmission par des machines à productivité croissante », Innovation et économie numérique, O. Bomsel & G. Le Blanc, CERNA, ENSM - Paris 2003

¹⁰ Avec toutes les technologies reliées, l'Internet est né à l'intersection de la science fondamentale et de la recherche militaire. Les développements technologiques qui ont conduit à l'Internet ont tous été conçus et mis en oeuvre dans des institutions gouvernementales, des universités, ou des centres de recherche publics : depuis l'ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) qui, travaillant dans l'orbite du Pentagone, mit au point l'ancêtre d'Internet, l'ARPANET ; en passant par la création du World Wide Web par Tim Berners-Lee, un programmeur travaillant au CERN de Genève, jusqu'aux avancées les plus récentes, réalisées au sein d'un consortium ancré au MIT et à l'INRIA. Les réseaux constitutifs de l'Internet furent progressivement transférés à des initiatives privées, qui assurèrent aux normes ouvertes et au système d'adressage du réseau des réseaux le succès universel qu'ils connaissent aujourd'hui

¹¹ Effet de réseau ou de club : variation de l'utilité qu'un agent dérive d'un bien avec le nombre d'agents utilisant ce bien (Rohlf's, 1974 ; Katz Shapiro, 1985 ; Liebowitz, 2002 ; ...)

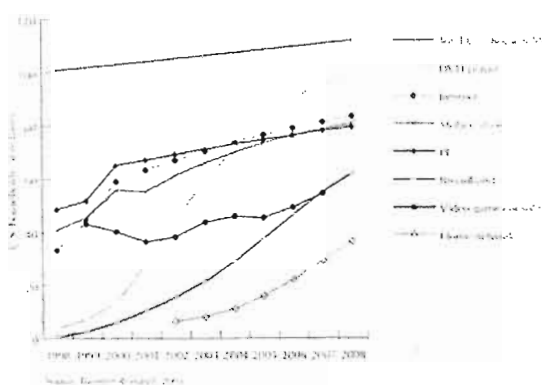


Figure 3.1 Adoption des nouveaux produits dans les ménages américains

Internet Domain Survey Host Count

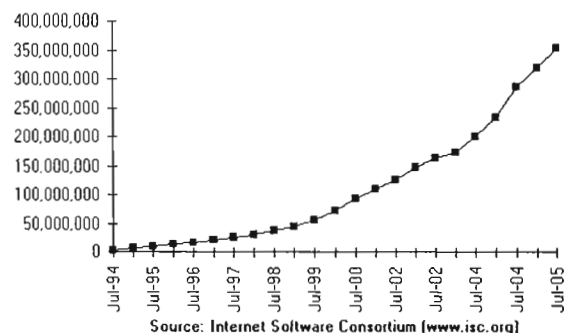


Figure 3.2 Développement de l'Internet

3.1.1.2 L'impact de la NTIC sur l'économie et la société

La NTIC a brusquement agi sur le comportement des individus et la façon de faire du milieu des affaires et des organisations. L'Internet avec ses avantages a opéré des changements majeurs dans certains secteurs économiques et marchés. En conséquence, la NTIC a influencé l'ensemble de l'économie et de la société. (Tableau 3.1)

Tableau 3.1
Les impacts de la NTIC

Niveau	Impacts
Niveau macro	<p>Impact sur la productivité (Solow), la croissance économique et l'emploi (Nairu), la balance du commerce national/international (par pays et/ou par secteur) (LaSerre, Curien et Muet, ...)</p> <p>Impact sur l'imposition, le <i>pricing</i>, (Lys, 1997; Baleys, 1998; Clemons et al, 1998 ; ...) et l'inflation</p> <p>Impact sur les besoins du savoir-faire, du système d'éducation et de formation.</p> <p>Impact sur l'exclusion/inclusion sociétale</p>
Niveau industriel – sectoriel	Impact sur la structure du marché, la réintermédiation et désintermédiation (Gellman, 1996; Hoffman 1995, Bakos, 1998) et l'évolution de la chaîne de valeur (Porter, 2001; Tapscott, 1996; Rabeau, 2004).
Niveau micro	Impacts sur le comportement des consommateurs, la perception de la

sécurité/intimité/confiance dans les transactions

Impacts sur les affaires, la performance des organisations (gains de l'efficacité, coûts, ventes, part du marché, profits, innovation et qualité du produit/service, satisfaction du client,...)

Impacts sur les processus d'affaires/organisationnels et les relations internes/externes avec les fournisseurs/clients

Source : Travail de l'auteur adapté des rapports de EDIAIS (2001)

Dans le monde des affaires, l'interaction dynamique entre les entreprises, la technologie et le marché a créé de nouvelles possibilités et bouleversé certains fondements économiques. L'innovation technologique change la structure de certains marchés et industries (Yvan et Firsirotu, 1993, 2004), engendre des vagues d'intégration - désintégration verticales ou horizontales (par exemple le cas de l'industrie des télécommunications (Rabeau, 2004) ou le service bancaire). Internet a provoqué la transition de la production traditionnelle vers celle de réseau, une transformation de la chaîne de valeur en valeur du Web (Tapscott, 2000) ou un processus de désintégration et ré-intégration de la chaîne de valeur ajouté (Payport, 1995 ; Rabeau, 2001 ; ...). Il a changé le rôle des intermédiaires traditionnels et provoqué leur suppression ou leur remplacement par d'autres.

Les technologies modernes comme les ordinateurs, les télécommunications et l'Internet augmentent la capacité de communiquer et de collaborer des entreprises entre elles, des entreprises avec leurs clients, et entre d'autres acteurs qui participent aux réseaux. Elles permettent de transmettre des informations de façons plus rapide, plus efficace et de lier des endroits distants les uns des autres ainsi que des domaines différents. Ces technologies permettent de connecter tous les acteurs économiques : à savoir le fournisseur, le sous-traitant, le distributeur, le client, etc. à travers un même réseau (*business networks*) (Tapscott, 1998). Avec ce réseau, les consommateurs, peuvent participer ou intervenir n'importe quel stade de production dans toute la durée de vie du produit.

D'un point de vue général, la révolution technologique a entraîné de grands changements dans le monde contemporain. On peut effectivement parler de *bouleversements* pour qualifier la NTIC et Internet. Ces bouleversements sont irréversibles, inondent toute la société et transforment les relations (ou rapports sociaux), aussi bien dans la sphère de la production qu'en dehors. Il s'agit donc bien d'une *révolution*, au même titre que la révolution

industrielle entamée dès la fin du XVIII^e siècle. Pourtant, évaluer et mesurer l'impact de la nouvelle technologie demeure problématique parce que cet impact dépend en grande partie des contextes spécifiques. L'impact de la NTIC sur l'économie varie d'un pays à l'autre (OCDE, 2003), d'un secteur à l'autre (e-business Watch, 2005) et d'une organisation à l'autre. La NTIC n'est pas une solution miracle et les incidences de la NTIC varient selon les caractéristiques et les conditions internes et externes de chaque entreprise (OCDE, 2003). La réalité des dernières années a démontré que, dans la plupart des cas, Internet n'est pas un « *magic bullet* » qui change les règles du milieu des affaires mais plutôt une technologie très utiles et bien utilisé par les entreprises (Porter, 2001). Les évaluations trop optimistes ou pessimistes au sujet des limites de la technologie aboutissent vraisemblablement aux mêmes conséquences fatales. C'est le cas de la crise des *dot.com* aux États-Unis au commencement d'Internet.

Le résultat le plus remarquable de la révolution informationnelle semble être l'apparition d'une nouvelle façon de faire des affaires : le commerce électronique. Basé sur les avantages considérables d'Internet, ce type d'affaire cause de grands changements dans le monde des affaires, engendrant une partie de l'économie qu'on a connue sous le nom de « nouvelle économie ».

3.1.1.3 Le commerce électronique et les dot.com

Les nouvelles technologies facilitent la communication et l'échange d'information entre divers agents de la société et développent des activités économiques de réseaux bien avant l'arrivée d'Internet¹². Ceci dit, avec l'arrivée d'Internet, un média mondial reliant l'ensemble des agents économiques dans les pays développés (Coppel, 2000), il était naturel que de multiples activités économiques s'y installent et qu'émerge de cette implantation le « commerce électronique ». Dans le e-commerce, des transactions commerciales sont effectuées par le biais de la technologie d'information (TI). L'utilisation de la TI permet à des transactions d'être effectuées rapidement et à un coût peu élevé. Par conséquent, de nouvelles manières de travailler, de nouvelles formes d'organisation, et de nouveaux modèles d'affaires émergent, telles les entreprises virtuelles, les chaînes d'approvisionnements intégrées, et les réseaux de valeurs.

¹² Par exemple le système Minitel en France

	Government	Business	Consumer
Government	G2G e.g. coordination	G2B e.g. information	G2C e.g. information
Business	B2G e.g. e-procurement	B2B e.g. e-commerce, e-markets (Covisint.com)	B2C e.g. e-commerce, (Amazon.com)
Consumer	C2G e.g. tax compliance	C2B e.g. price comparison, e-markets (priceline.com)	C2C e.g. e-markets (eBay.com)

Fig. 1. Internet applications (Coppel, 2000).

Figure 3.3 Les applications de l'Internet (Coppel, 2000).

On s'attend à ce que l'Internet ait un impact fondamental sur la façon dont les affaires sont conduites, sur le comportement des entreprises et sur la structure de l'industrie. On prétend que les technologies du commerce électronique sont une source importante de création de valeur dans l'économie de l'information, principalement en raison de : (Moodley, 2003)

- gain de productivité ;
- vitesse d'opération ;
- durée de cycle de production ;
- avancement dans la gestion de chaîne d'approvisionnements ;
- meilleure planification ;
- réduction de l'entreposage ;
- logistique plus efficace ;
- service à la clientèle plus efficace et effectif ;
- réduction des coûts d'interaction entre les partenaires et avec clients (coûts d'achat, de vente et de marketing) ;

- nouvelles opportunités, nouveaux marchés.

À partir des premières activités commerciales sur Internet (la publicité) (Flichy, 2001), les applications commerciales d'Internet augmentent rapidement et deviennent un nouveau type de commerce : le commerce électronique. En terme général, le commerce électronique désigne la réalisation des activités commerciales telles l'achat, la vente, le paiement, etc. entre les entreprises (B2B) par le biais d'Internet ou alors entre les entreprises et les consommateurs (B2C). Avec un démarrage assez lent, le développement du commerce électronique a connu un accroissement très rapide vers la fin des années 1990. Au-delà de sa fonction descriptive (des transactions commerciales reposant sur des communications électroniques), le terme de e-commerce a été progressivement utilisé comme un concept générique désignant une opportunité de marché immense, propice à de nombreuses entrées, la création de nouvelles firmes (les entreprises du commerce électronique). Certaines entreprises qui ont largement profité des avantages du commerce sur Internet pour développer des modèles d'affaires particuliers, par exemple Cisco, Dell, Amazon, eBay, Google... Ces entreprises ont su utiliser l'innovation technologique afin de créer de nouveaux processus d'affaires. La valeur « enregistrée »¹³ (voir la figure 3.11) de ces firmes a dépassé les règles économiques traditionnelles. Cela provoque les firmes existantes¹⁴. Grâce aux médias et conjoncture économique (la prépondérance capitale, par exemple), le marché a connu une explosion de nouvelles entreprises logée sur le Net que l'on a connues sous le nom d'entreprises *dot.com*. Perturbés par de brusques changements, contaminés par les idées véhiculées d'une néosociété, plusieurs auteurs parlent d'une « nouvelle économie » sans regarder les fondements économiques réels. Cela provoque plusieurs « mythes de la nouvelle économie ».

3.1.2 ...à « la nouvelle économie »

Au tout début, le concept de « la nouvelle économie » n'est pas introduit par les économistes mais par les médias. L'expression « nouvelle économie » apparue au début des

¹³ Valeur boursière

¹⁴ Selon Schumpeter : « Dans la réalité capitaliste, la compétition pour les nouveaux produits, les nouvelles sources d'approvisionnement, les technologies nouvelles, les nouvelles formes d'organisation commande les avantages décisifs en termes de coût ou de qualité et n'attaque pas les firmes en place à la marge de leurs profits et de leur production, mais dans leurs fondements et leur existence même. »

années 1990¹⁵, se répand à la fin des années 1990, d'abord aux États-Unis, puis rapidement dans le monde entier pour désigner les phénomènes industriels, commerciaux et financiers liés aux Technologies de l'Information (TI), à Internet et au Web. L'inflation du langage au sujet de la nouvelle économie, propulsée par les médias et le monde de courtage, est une partie inséparable des mythes de la nouvelle économie.

3.1.2.1 Le « boom » des concepts de la nouvelle économie

Tapscott en 1996 a défini l'économie numérique comme l'ensemble des entreprises et activités liées aux technologies de l'information ayant connu un taux de croissance significatif. En s'appuyant sur le développement des TIC, l'économie numérique présente deux spécificités qui ont pu donner l'impression d'une « nouvelle économie ».

D'une part, il s'agit d'une économie de la dématérialisation des capitaux et des échanges : échanges des informations, des biens et services de type *B to B* (inter-entreprises), ou *B to C* (entre entreprises et ménages). D'autre part, elle constate l'utilisation d'un réseau sans frontières et, donc, l'accélération des échanges.

L'économie numérique implique:

- la numérisation et l'utilisation intensive des technologies d'information et de communication (TIC) ;
- la codification de la connaissance ;
- la transformation de l'information en biens et services et
- la nouvelle organisation du travail et de la production.

À partir des définitions de l'économie numérique ou économie de savoir (Drucker, 1969), les concepts sont biaisés par les médias. Ils s'enracinent dans les imaginations et les prédictions par opposition aux véritables modèles économiques.

En 1997, Kelvin Kelly, rédacteur en chef de *Wired Magazine*¹⁶ publie un article intitulé : *New rules for the new Economy*¹⁷ où il présente les trois piliers de la nouvelle économie : c'est une économie « globale » (accessible dans le monde entier), qui privilégie les « objets

¹⁵ Dyson a utilisé l'expression « nouvelle économie » dans sa texte en 1995 (Flichy, 2001)

¹⁶ Le périodique spécialisé dans les nouvelles technologies.

¹⁷ <http://www.educnet.education.fr/ecogest/veilleTic/economie/eco12.htm#N2>

immatériels » (les productions intellectuelles) et qui est « inter-connectée » via un système de réseaux. Il faut remarquer que Kelly ne prétend pas produire un savoir économique mais, plutôt un discours de prospective. Il cite très peu d'économistes (Paul Romer et Brian Arthur), mais appuie plutôt ses réflexions sur des futurologues, comme Toffler, Gilder ou Drucker, à qui la revue a souvent donné la parole ou sur des consultants comme Hagel et Armstrong. La nouvelle économie de Kelly est vraisemblablement une utopie technologique au même titre que la société virtuelle ou la démocratie en ligne. Elle est aussi aventureuse que celles qu'il fera quelque temps plus tard au sujet de la bourse. Il annoncera en effet deux nouvelles exceptionnelles : « la bonne, c'est que nous serons bientôt millionnaires, la mauvaise c'est que tout le monde le sera ! » (Kelly, 1999)

L'inflation du langage des expressions concernant la nouvelle économie a eu lieu à la fin des années 1990 avec l'apparition de plusieurs nouveaux termes comme *e-commerce*, *e-firme*, *e-marché*, etc¹⁸, termes qui n'étaient généralement pas définis de manière formelle. Ces expressions ont été galvaudées dans le contexte des affaires dans le but de favoriser l'essor de la nouvelle économie et de *décrédibiliser* la « vieille économie ». Ce maniement des anticipations permet d'influencer les entrepreneurs de même que le grand public à titre de consommateur et/ou investisseur potentiels en bourse.

Le « boom » des concepts est étroitement relié aux *dot.com* ainsi qu'à la crise des *dot.com*. Leurrés par les changements réels et les données falsifiées (Menou, 2004) et inspirés par les concepts biaisés, la plupart d'investisseurs ont cru aux promesses de la nouvelle économie. Ces mythes sont une partie importante de la crise des *dot.com* et de l'industrie des télécommunications du début du siècle.

3.1.2.2 Mythes de la nouvelle économie

Face aux changements majeurs dans le monde des affaires, les gestionnaires et les investisseurs ont eu recours à des consultants pour les aider à prendre des décisions. Pourtant, ces consultations ne sont que des prédictions. En cherchant à expliquer des raisons de la crise de *dot.com*, les auteurs ont marqué plusieurs mythes de la nouvelle économie (Coltman et al, 2001 ; Porter, 2001 ; Rangan et Adner, 2001 ; Rabeau, 2004 ; etc.)

¹⁸ voir Flichy, 2001.

Coltman et al (2001) dans leur texte « *E-business : Evolution, Revolution or Hype ?* » ont cité des prédictions de plus en plus populaires dans l'esprit des gestionnaires de l'époque et ils ont montré que la plupart de ces prédictions ne reflétaient pas la réalité. Les prédictions ont surestimé les changements que la nouvelle technologie pouvait apporter au milieu des affaires.

Tableau 3.2
Les prédictions et la réalité (Coltman et al, 2000, 2001)

Les prédictions	La réalité (en 2001)
Brands will die! <i>The Internet represents a major threat to brands making brands strength weaker than ever before</i> (Kalakota and Whinston 1996).	"In an over communicated environment, the Internet provides no guarantee of customer attention or lower search cost. It is likely, therefore, that users will continue to gravitate towards brands as a way to simplify choices, minimize searches and build trust. Cognitive 'lock in' to branded Web sites may amplify these effects. Thus brands remain as powerful a marketing tool online as they were offline."
Prices will fall ! <i>E-business will lead to more efficient market and lower prices.</i>	"Reduced information exchange and coordination costs have enabled firms to capture a larger part of the customer value proposition. While the cost of getting the right item to the right customer has gotten cheaper, there is no guarantee that this will result in lower prices. Speculation about whether prices will go up or fall is something of a red herring."
Middlemen will die! <i>In every industry – from retailing to insurance – the key impact of the computer-network revolution is to remove the middleman</i> (Gilder, 1994).	"We have still seen few examples of successful disintermediation resulting from e-business investments. This has nothing to do with whether profits are possible. Rather, it has everything to do with the difficulty or working out to move into a new distribution channel without jeopardizing existing channel relationships".
Scale is irrelevant! <i>Esther Dyson, has suggested that size will be less important for online firms.</i>	"Networks, be they real or virtual, work to a relatively simple logic. The larger the network, the more attractive it is to users. Markets for portal companies (e.g., Yahoo.com), hardware (e.g., Intel) and software (e.g., Microsoft) all provide recent examples of companies deriving increased value from wider reach. Equally, standardization of inter-organizational systems will require governance mechanisms and large firms will leverage their bargaining power to encourage co-operation among channel members. Such co-operation is often in the best interest of the large firm."
Being first is the key! <i>In the networked economy, speed is God and first</i>	"There is no guarantee that pioneering firms like Amazon or eBay will be able to maintain their position as the market evolves. Information technologies, by themselves, will not produce a sustainable competitive advantage and pioneer has failed to build a defensible position, the

<i>movers will reap the rewards</i> (Downes and Mui 1999).	early follower is often well positioned to exploit their existing resources and core competencies. In many cases, the early follower has complementary assets (e.g., brands) that will be their basis of competition."
Winner takes all! <i>In the networked economy, the first to develop an advantage will capture all the rewards.</i>	"Market with distinct segments of customers or firms with valuable offline capabilities will allow more than one firm to capture rewards. While it is possible that the Web might lead to greater concentration of site traffic, it is an unresolved question as to whether this leads to profit dominance."
EDI is the "wave" <i>"EDI is not a choice ... It is the inevitable way business will be done"</i> (Whiteley 1998).	"Things have not worked out as predicted. The reality of developing and maintaining EDI linkages between companies was not as easy or as profitable as the advocates believed. For many small to medium enterprises (SMEs) it was easier to rely on the fax and telephone for business communication. For large high volume firms with strong bargaining power, EDI was and still is a key part of their strategic agenda, increasing operating efficiency levels to new heights."

Les prédictions fautives précédentes sont souvent répétées dans les rapports professionnels et elles sont vraisemblablement devenues les règles de la nouvelle économie jusqu'à la crise des *dot.com*. Dans la recherche sur les stratégies d'affaires électroniques profitables, Rangan et Adner (2001) ont mentionné sept idées fausses (*misconception*) qu'on a souvent crues. (voir le tableau 3.3). Ces idées ne sont pas totalement fausses mais quand elles deviennent des règles générales, elles amènent les gestionnaires à prendre des décisions qui ne conviennent pas au contexte concret de leur entreprise.

Tableau 3.3
Sept fausses idées à propos des affaires sur Internet (Rangan et Adner, 2001)

Fausse idée	Définition
The « First-Mover Advantage » Misconception	"driver of success in internet-related business is being the first "
The "Reach" Misconception	"the more they can deploy existing activities and resources to pursue new customer segments and extend reach, the more they can grow their revenues and earnings"
The "Customer Solutions" Misconception	"more <i>complements</i> for customers, more revenues and profits"
The "Internet Sectors" Misconception	"the Internet as an undifferentiated landscape"

The Misconception of "Best-of-Breed Partner Leverage"	"the Internet makes it easier and cheaper to align the activities and interests across company's boundaries"
The "Born Global" Misconception	"the Internet businesses can spread across the globe effortlessly"
The "Technology-is-Strategy" Misconception	"technology is a driver of business strategy"

La nouvelle économie, dans le langage des *dot.com*, est perçue comme ayant un grand potentiel économique. Plusieurs *start-ups* ont cru que les services apportés par Internet étaient plus bénéfiques pour les consommateurs et que ces derniers changeraient rapidement leurs comportements (Day et Fein, 2000). Quelch et Klein (1996) ont postulé que la technologie du e-commerce aboutirait rapidement à l'*internalisation* des PME à cause de la réduction de l'importance de l'effet d'économie d'échelle, de la baisse du coût de publicité et de la possibilité pour ces entreprises à d'approcher des marchés dispersés. Il existait une croyance générale qui voulait que les affaires électroniques permettaient aux entreprises très petites de construire leur propre vitrine virtuelle pour atteindre un grand nombre de clients, au même titre que les grandes entreprises. Pourtant la réalité des dernières années montre que la partie physique est encore critique dans les opérations des entreprises, même pour les *dot.com*. Par exemple, construire une marque sur l'Internet est toujours une tâche difficile, longue et coûteuse. Une des grandes erreurs des *dot.com* a été de sous-estimer des contraintes physiques¹⁹ (Rabeau, 2004).

La plus grande question de la nouvelle économie amenant avec elle le plus grand mythe est : *comment une action peut-elle monter alors que l'entreprise enregistre des pertes ?* La réponse, selon des concepteurs de la nouvelle économie, est précisément qu'il s'agit d'une « nouvelle économie ». Dans ce nouveau monde, il faut repenser les règles, les fondements et challenger les anciennes croyances. Mais dans la réalité, une rupture technologique n'entraîne pas nécessairement une rupture économique et sociétal. Voici donc, selon Fingar et Aronica (2001), dix mythes véhiculés au sujet de la nouvelle économie ; le premier étant certainement aussi le plus importante : « c'est une nouvelle économie ». À la lumière des leçons apprises des *dot.com*, la conclusion que l'on peut tirer au sujet de ce

¹⁹ Des prévisions irréalistes concernant les transactions en ligne, une surestimation des revenus publicitaires, une grave sous-estimation de problèmes réels comme l'approvisionnement et la livraison des biens aux clients, ... ont conduit au retentissant échec des firmes Internet (Rabeau, 2004).

mythe est plutôt : « *Ce n'est pas une nouvelle économie, mais il y a des certaines choses très nouvelles dans l'économie réelles* »²⁰.

3.1.3 La crise des dot.com : mythes et réalité de la nouvelle économie

Dans la section précédente, nous avons présenté historiquement l'origine du concept de la nouvelle économie sous la perspective technologique et économique. Nous avons démontré que, contrairement à l'idée qui veut que nouvelle économie fasse référence au boom des *dot.com*, la crise des *dot.com* est plutôt une conséquence des mythes véhiculés au sujet de la nouvelle économie. Dans la prochaine partie de notre travail, nous allons traiter la crise des *dot.com* sous le point de vue managérial pour en tirer des leçons utiles. Au-delà des raisons conjoncturelles (la spéculation boursière par exemple), nous voulons étudier les facteurs qui sont susceptibles d'expliquer le succès et l'échec des *dot.com*.

3.1.3.1 Histoire de la crise des dot.com.

Le 7 décembre 1998, la couverture du magazine *Fortune* titrait "*Internet or bust*". Cela marquait le début historique de la crise des *dot.com* dans le monde des affaires.

À la fin des années 1990, un grand nombre d'entreprises américaines émergentes basaient leurs activités économiques sur l'Internet. Elles ont été appelées les *dot.com*. Ces entreprises étaient de petits *start-ups* mais aussi des grandes entreprises comme Amazon, Yahoo et eBay. Chaffey (2002) définit les *dot.com* comme étant « les entreprises qui réalisent les activités d'affaires principales sur Internet ». Cette définition fait une distinction entre les *dot.com* et les entreprises déjà établies qui se servent d'Internet comme d'un canal de distribution (les *click-and-mortar* firmes). Les *dot.com* peuvent être catégorisé selon le type de transactions qu'elles effectuent : comme *business to consumer* (B2C, Amazon ou Boo), *consumer to consumer* (C2C, eBay), *business to business* (B2B, FreeMarkets) et *consumer to business* (C2B, Priceline). Une *dot.com* peut évoluer dans plusieurs des marchés précédents (Amazon :B2C et C2C).

Le nombre de dot.com a rapidement augmenté à la fin des années 1990. Avec un petit investissement initial, ce type d'entreprise a connu de grands succès du côté de leur valeur boursière. Celle-ci a fait un bond sans précédent et a littéralement menacé les firmes

²⁰ Fingar et Aronica, 2001.

existantes. Par exemple, malgré le fait que eToys ait enregistré une perte de 123 millions dollars en 1999, la valeur de eToys sur le marché était de 4,9 milliards dollars, supérieure donc à celle de Toys“R”Us (qui elle était de 4 milliards dollars) (voir la figure 3.4).

	eToys 99 (Estimated)	Toys R Us 99 (Estimated)
Sales	\$100 Million	\$11.5 Billion
Earnings (Profit)	(\$123 Million)	\$400 Million
Earnings per Share	(\$0.91)	\$1.61
Price to Earnings	Loss	10x
Market Valuation	\$4.9 Billion	\$4 Billion

Table 3: Comparison of the valuations of eToys and Toys R Us in 1999

Figure 3.4 Comparaison entre eToys et Toys R Us en 1999²¹

Voici un exemple typique de la bulle de la valeur boursière des *dot.com*. Il s'agit du cas de JellyWorks, l'entreprise de Jonathan Rowland, 24 ans. En seulement 3 jours, la valeur de cette entreprise est passée de 10 millions de livres sterling à 200 millions, soit une croissance de 2000% (BBC, 1999). Loin d'être exceptionnelle, cette situation s'est produite à maintes reprises à cette époque.

Face à ce phénomène pour le moins étonnant, plusieurs chercheurs et praticiens ont annoncé qu'Internet « change radicalement notre façon de faire des affaires » (Hoffman et Novak, 1996). Les entreprises croyaient que leur succès était dû au simple fait qu'elles étaient sur le Web, pas parce qu'elles généraient des revenus, ni parce qu'elles représentaient un modèle d'affaire stable ou une bonne équipe de management. Tous ont été victimes de la présomption que le Web allait remplacer tout ce qui existait avant. Pourtant, dans la réalité, il n'y avait que quelques différences réelles dans le monde des affaires (Carton, 2000).

Au début de l'année 2000, apparaissaient les signes d'une crise boursière. Comme le succès des *dot.com* était fondé sur un boom de la technologie, quand le boom technologique a commencé à ralentir, la valeur boursière des *dot.com* s'est mise à dégringoler elle aussi. Aussi rapidement qu'ils étaient montés, les prix des actions des *dot.com* ont chuté dramatiquement, créant une crise dans le marché boursier (voir la figure 4.6). Après le 27

²¹<http://www.centman.com/Library/Articles/Aug99/ToysRUsvsEtoys.html> ; Consulté en Décembre 2003.

mars 2000, la crise a été considérée grave. En un seul mois, l'indice Nasdaq perdait 34% de sa valeur et au courant de l'année 2000, celle-ci chutait à 51%²². Cette désastreuse tendance allait continuer jusqu'en 2001 (voir des exemples dans la figure 3.5).

La crise des *dot.com* soulève plusieurs questions au sujet de l'impact réel de la révolution technologique sur l'économie et le monde des affaires. En dehors des questions sur la spéculation boursière et sur les mythes véhiculés au sujet de la nouvelle économie dont nous avons traité précédemment, il nous reste à répondre à un certain nombre de questions sur la capacité de survie des *dot.com*.

Company	Change in share price 27 th March – 21 st April 2000
Amazon	-28%
Ariba	-43%
Ask Jeeves	-62%
EBay	-37%
FreeMarkets	-68%
iVillage	-40%
Neoforma	-76%
Priceline	-26%
The Globe	-52%
Yahoo	-39%

Figure 3.5 Changement du prix des actions de quelques dot.com (27 mars–21 avril 2000)²³

²² Par rapport au taux le plus haut de l'année.

²³ Source: Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com>. Consulté en Decembre 2003

The Internet - Trends

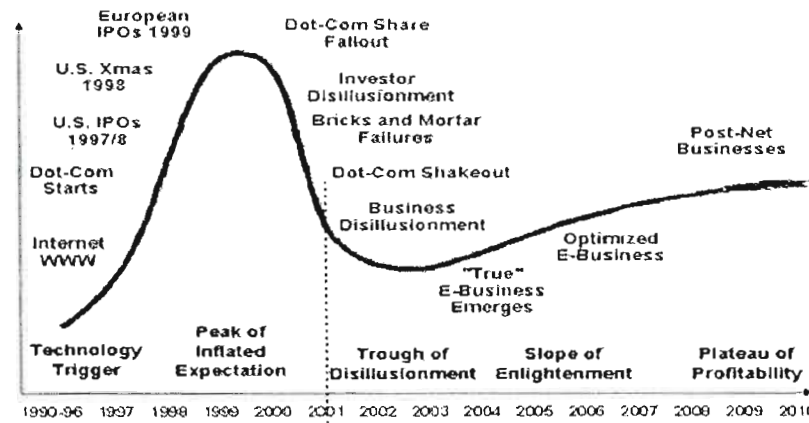


Figure 3.6 La bulle des dot.com

3.1.3.2 Les leçons à tirer de l'expérience des dot.com.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer pourquoi la crise de dot.com avait eu lieu et quels étaient les causes des succès et échecs de ces types d'entreprises (Laffey, 2004 ; Lieberman, 2002 ; Day et Fein, 2000 ; Coltman et al, 2000, Belbya et Bellaby, 2002 ; Ortiz, 2002; ...). La crise des *dot.com* nous donne plusieurs leçons utiles pour étudier les conditions de succès des affaires électroniques.

**Les causes de l'essor des dot.com.*

Selon Laffey (2004), les causes de la montée des *dot.com* viennent des environnements commercial, technologique et financier. Premièrement, une forte croissance de l'Internet (voir figure 3.2) et les nouvelles opportunités d'affaires qu'il génère. Cette croissance exponentielle des activités sur Internet a créé une nouvelle communauté virtuelle de clients, un marché potentiel pour toutes les entreprises. Deuxième facteur, le boom des nouvelles technologies avec sa chute des prix des produits et services technologiques, permet aux petites entreprises de pénétrer de nouveaux marchés et d'avoir accès à de nouveaux clients à un coût moindre. Le troisième facteur qui joue un rôle important dans l'ascension des *dot.com* est la disponibilité excessive de fonds d'investissement. L'excès de capital de risque permet aux entrepreneurs de participer au jeu des affaires électroniques.

D'ailleurs, comme nous en avons traité plus haut, le boom des *dot.com* serait une conséquence directe des croyances irrationnelles, des prédictions spéculatives et des interprétations de la nouvelle économie (Day et Fein, 2000 ; Colman et al, 2000 ; Dahlberg et al, 2001). Ceci dit, la perspective émotionnelle peut elle aussi contribuer à expliquer l'augmentation si rapide du nombre de *dot.com*. Premièrement, les nouveaux modèles d'affaires basés sur les avantages de nouvelles technologies menacent les firmes existantes. Cela crée une pression sur ces dernières et les poussent à prendre des décisions rapides, sans considérer les fondements économiques réels. Deuxièmement, le succès remarquable des *dot.com* sur les marchés boursiers contribue à cette pression sur les firmes existantes et les entrepreneurs. Il faut compter les facteurs propulsifs qui viennent du monde du courtage. Plusieurs sociétés de courtage, pour stimuler les transactions en Bourse (qui associent au revenu des courtiers), ont fait des activités sans éthiques²⁴ (Rabeau, 2004). Il s'agit donc d'une combinaison de facteurs technologiques, économiques et émotionnels qui ont engendrés la bulle des *dot.com*.

**Les causes d'échec des dot.com.*

Alors que les causes du boom des *dot.com* sont souvent traitées du point de vue du marché et du contexte, les causes de leur échec *dot.com* sont généralement étudiées de la perspective managériale. Belby et Bellaby (2002) constatent que les faillites en série des *dot.com* découlent de problèmes internes, que ceux soient des problèmes stratégiques, opérationnels et des difficultés au niveau du service à la clientèle. Lieberman (2002) indique dans sa recherche sur les avantages d'être pionnier que les *dot.com* ont dû faire face à l'échec selon la stratégie "*first-mover*" à cause de l'absence de certaines conditions fondamentales. Ortiz (2002) conclue que les *dot.com* ont subi l'échec parce qu'ils n'avaient pas un bon modèle d'affaires ni une bonne stratégie envers client. De plus, elles possèdent trop d'argent et ne savent pas la dépenser correctement, elles se méprennent sur l'identification et l'évaluation de leurs sources de revenu.

L'échec des *dot.com* peut aussi être expliqué par le manque des conditions nécessaires dans l'environnement commercial. Laffey (2004) constate qu'une des raisons de l'échec des

²⁴ Par exemple : embellissement des résultats de certaines entreprises, recommandation sans éthique d'achats d'actions, etc.

affaires électroniques est la transformation du marché. La plupart des nouveaux marchés engendrés par les nouvelles technologies n'ont pas eu l'impact prévu. La taille du marché continue d'être restreinte, le coût d'accès à la nouvelle clientèle est plus élevé que ce que l'on croyait, etc. À ce stade encore embryonnaire du développement d'Internet, il demeure difficile de changer les comportements des consommateurs. L'une des caractéristiques les plus récurrentes des *dot.com* faillies est que celles-ci ne regardent que leurs produits sans étudier le marché.

Tableau 3.4
Les causes de l'essor et de la chute des *dot.com*

Facteurs de l'essor	Facteurs de la chute
Le boom de la technologie	Le ralentissement des innovations technologiques
Les changements apportés par Internet	La limitation des impacts du NTIC et d'Internet
L'excès de capital	La réalité de la nouvelle économie
Les spéculations et interprétations faites par les médias au sujet de la nouvelle économie	
La facilité d'entrer dans le marché	
Les croyances irrationnelles liées aux prédictions et interprétations	
L'incitation générée par les succès temporels des pionniers	
La propulsion sans éthique des courtiers	

Tableau 3.5
Les facteurs de succès et d'échec des *dot.com*.

	Facteurs de succès	Facteurs d'échecs
Facteurs externes	Les nouvelles possibilités générées par les avancées technologiques L'adoption de la nouvelle technologie par les consommateurs Le marché potentiel	Les limitations de la technologie Les contraintes de l'adoption de la technologie par les consommateurs Les contraintes physiques et culturelles
Facteurs internes	L'élaboration d'un modèle d'affaire <i>réaliste</i> La capacité technologique, une stratégie se concentrant sur la création de valeur.	L'absence de modèle d'affaire <i>adéquat</i> L'absence de stratégie Une mauvaise compréhension de la

La capacité d'adaptation au changement	technologie : ses limites et son impact réel sur le monde des affaires
Une bonne compréhension de la technologie : ses limites et son impact réel sur le monde des affaires	Une sous-estimation des contraintes physiques
Le respect des <i>lois économiques</i> du monde des affaires	Un non-respect des <i>lois</i> traditionnelles du monde des affaires
La concentration sur les aspects économiques	La concentration sur les aspects technologiques

En réalité, il est très difficile d'identifier les causes de succès ou d'échec d'une entreprise *dot.com*. "*In the end, an e-business is just another business, every e-commerce business is either viable or not viable*" (Rayport, 1999). Les facteurs de succès d'une entreprise particulière peuvent causer l'échec d'autres. La crise des *dot.com* nous donne deux leçons principales:

- La crise des *dot.com* ainsi que l'échec d'une entreprise *dot.com* sont étroitement liés à une mauvaise perception de la réalité.
- Il n'y a pas de règles communes à toutes les entreprises. Chacune d'entre elle doit être étudiée selon son contexte spécifique.

En conclusion, le facteur le plus important ayant mené le monde des affaires à la crise des *dot.com* est dû à une mauvaise perception de la réalité et du véritable impact des nouvelles technologies sur le monde des affaires. L'enjeu est en effet d'identifier la véritable « nouveauté » apportée par les NTIC. La difficulté vient de ce que la révolution informationnelle a une dimension multiple (technique, économique, sociale, émotionnelle, etc). Contrairement aux changements technologiques *schumpetériens*, les transformations économiques et sociales ont lieu de manière plus graduelle. La débâcle boursière des *dot.coms* en 2000 – quel qu'en ait été le déclencheur – montre que la perception de la nouvelle économie n'était qu'un mirage, une représentation erronée, elle ne permet pas d'analyser les transformations économique et sociale de l'économie actuelle. « *Le terme nouvelle économie est donc inapproprié. Pour décrire ce qui se passe il vaudrait mieux parler des fondements de l'évolution de l'économie traditionnelle, à travers la révolution informationnelle* » (Serval, 2001).

3.2 Les affaires électroniques des pays en voie de développement.

La crise des *dot.com* nous apprend que le succès d'une entreprise du commerce électronique est étroitement lié au contexte dans lequel elle évolue. Dans cette section, nous présentons la réalité des affaires électroniques des pays en voie de développement.

3.2.1 La définition des affaires électroniques

Le commerce électronique (EC) est né de l'apparition de nouvelles façons de connecter, de communiquer et d'échanger des informations, des produits et des services par le biais de l'électronique. Cette interconnexion électronique apportée par les NTIC devrait transformer les modalités relationnelles entre les acteurs. En théorie, le marché est favorisé car les coûts de transaction (Williamson, 1975) sont moins élevés dans le mode d'échange marchand que dans le mode hiérarchique. L'alternative du « produire ou acheter » (*make or buy*) pour les firmes pencherait donc vers le marché grâce aux propriétés des TIC (Malone, Yates et Benjamin, 1987). Internet symbolise cette évolution des relations interentreprises en recréant un marché virtuel où les acheteurs et les vendeurs se rencontrent afin de s'échanger des biens et des services.

Il y a plusieurs définitions possibles du commerce électronique. Celui-ci fait référence à un vaste domaine d'activités commerciales en ligne de produits et services²⁵. Il est aussi défini comme « *toutes les formes de transactions commerciales dans lesquelles les parties interagissent plutôt par des manières électroniques que par des échanges physiques ou des contacts directs physiques* »²⁶. Le e-commerce désigne généralement l'achat et la vente sur Internet ou la réalisation des transactions impliquant le transfert de la propriété ou le droit d'utilisation des produits ou services à travers un réseau²⁷. À notre avis, cette définition n'est pas assez complète pour refléter les récents développements dans le phénomène d'affaire évolutive. Une définition plus large serait : « *L'e-commerce est l'utilisation des communications électroniques et de la technologie de traitement d'information numérique*

²⁵ Anita Rosen, 2000, *The E-commerce Question and Answer Book*, American Management Association, p.5.

²⁶ MK, Euro Info Correspondence Centre (Belgrade, Serbia), "E-commerce-Factor of Economic Growth ;" disponible sur <http://www.eicc.co.yu/newspro/viewnews.cgi?newsstart3end5> ; Internet; consulté le 17 Septembre 2004.

²⁷ Thomas L. Mesenbourg, *Measuring Electronic Business: Definitions, Underlying Concepts, and Measurement Plans*.

dans des transactions commerciales afin de créer, transformer et redéfinir les relations pour la création de valeur des organisations entre elles, et entre organisations et individus »²⁸

En effet, le EC est (Kalakota et Whinston, 1997) :

- la livraison d'informations, de produits et de services ou le paiement par téléphone, réseau des ordinateurs ou autres méthodes électroniques. (perspective communicationnelle)
- l'application de la technologie vers l'automatisation des transactions commerciales et du travail. (perspective du processus d'affaire)
- un outil qui sert à augmenter la qualité et la vitesse des services en réduisant le coût. (perspective de service)
- l'achat et la vente de produits et de services sur Internet et par d'autres moyens en ligne. (perspective en ligne)

Les affaires électroniques (e-business : EB) nécessite l'utilisation de la TIC dans un but commercial. Pour certains auteurs, il n'y a pas une grande différence entre le EB et le EC : les deux définitions peuvent être utilisées de façon interchangeable (c'est le cas des rapports de OCDE). Pour d'autres, le EB est le EC plus tous les processus d'affaire qui sont ou peuvent être réalisés par la technologie du Web. Le EB se compose des processus de gestion de chaîne d'approvisionnement (*supply chain management* – SCM), de gestion de la relation avec le client (*Customer relationship management* – CRM), etc. (voir figure 3.7). (Timmer, 2000; Tapscott, 1999; Evans 1999; et autres). Concrètement, le EB est “*marketing, buying, selling, delivering, servicing, paying for products, services, and information across a (non-proprietary) networks linking an enterprise and its prospects, customers, agents, suppliers, competitors, allies, and complementors*” (Weill and Vitale, 2001).

Il y a trois processus principaux dans le EB (Lallana et al, 2000) :

²⁸ La définition adapté de Lallana, Quimbo, Andam, « *ePrimer : An Introduction to eCommerce* » (Philippines: DAI-AGILE, 2000), 2.

1) Processus de production: incluant l'approvisionnement, la commande et le stockage; le traitement des paiements; des liens électroniques avec des fournisseurs; et des procédés de contrôle de la production.

2) Processus orienté vers le client: incluant les efforts promotionnels et de vente, la vente sur Internet, le traitement des commandes et des paiements, et le support à la clientèle,...

3) Processus internes de gestion : incluant des services pour les employés, formation, partage d'informations internes, vidéoconférence, recrutement, etc.

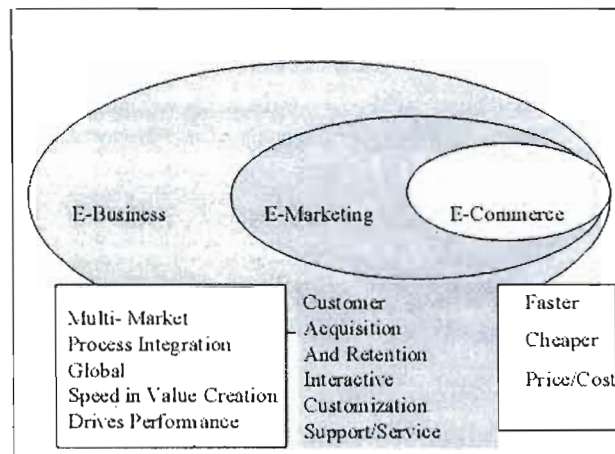


Figure 3.7 La frontière entre le e-commerce et la e-business.²⁹

Selon Earl (2000), le EC et le EB sont deux étapes dans le processus du développement organisationnel suite à l'impact de la nouvelle technologie et d'Internet sur le monde des affaires. L'entreprise réalise pas à pas un processus d'intégration de la technologie dans ses activités et se transforme graduellement.

²⁹ Source: Pal, N. and Ray, J., "Pushing the Digital Frontier - Insights into the Changing Landscape of E-business", American Management Association, 2001, p. 48.

Evolving the E-Enterprise

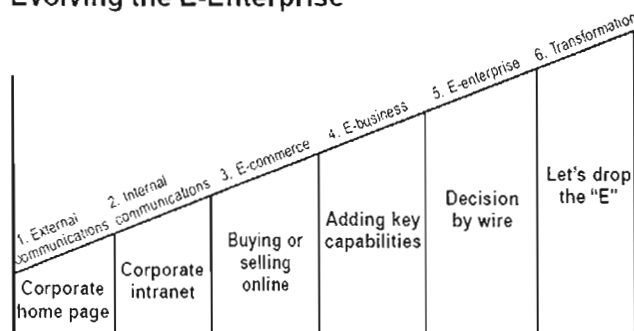


Figure 3.8 Les étapes du développement de la e-business (Earl, 2000).

3.2.2 Le développement des affaires électroniques du monde

3.2.2.1 Le commerce électronique continue à se développer dans le monde

Il y a aujourd'hui 5 ans que la crise des *dot.com* a eu lieu aux pays développés. Le commerce électronique a trouvé sa vitesse de développement. Le secteur des Média-Télécommunication-Information (MTI) a augmenté de 22% par rapport à l'année 2000 soit le chiffre d'affaire de 2 681 milliards d'euros en 2005³⁰ (voir la figure 3.9). Les services (télécoms, audiovisuels et informatiques) ont fait de grands progrès pendant que le matériel informatique et l'équipement télécoms subissent des récessions. Le développement des services dans ce secteur favorise le développement du e-commerce dans le monde.

Aux États-Unis, l'e-commerce entre les entreprises (B2B), qui représentait presque 93% du e-commerce total en 2002, a compté pour 16,28% de toutes les transactions commerciales entre les entreprises. Tandis que les transactions globales entre les entreprises (e-commerce et non e-commerce) chutaient en 2002, le e-commerce B2B s'est développé à un taux annuel de 6,1%. Quant au e-commerce type B2C, les ventes dans le premier trimestre de l'année 2004 se sont élevées à 1,9% de ventes au détail totales, une proportion qui est presque deux fois plus grande que celle enregistrée en 2001. Le taux de croissance annuel du e-commerce au détail aux États-Unis à la fin du premier trimestre de 2004 était de 28,1% par an, alors que la croissance du commerce au détail total pour la même période était

³⁰ Digiworld 2005 - IDATE

de seulement 8,8%³¹. Le marché de la publicité représente 8% du marché publicitaire américain avec 20 milliards de dollars en 2005³².

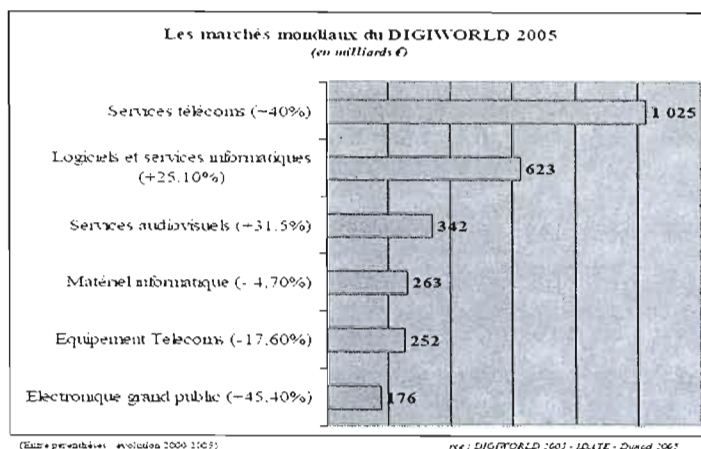


Figure 3.9 Les marchés MTI mondiaux (Source : Digiworld 2005 - IDATE)

Le commerce électronique du monde aurait atteint 8000 milliards de dollars américains en 2006³³. Selon le Forrester Research (2004), le commerce électronique mondial (B2B et B2C) se développe dans le monde à partir de l'année 2000 et la tendance se poursuit dans les années suivantes avec une vitesse de croissance assez considérable (figure 3.10). Le e-commerce dans les pays asiatiques se développe plus rapidement que celui des pays développés et il dépasse le e-commerce Européen. En effet, le e-commerce des pays asiatiques en développement (sauf le Japon, le Corée et l'Australie) a une croissance de 130% par an (figure 3.11).

Malgré le développement très rapide du e-commerce dans les pays asiatiques en développement, il existe une grande fracture numérique (*digital divide*) entre les pays développés et ceux en développement (OCED, 2004) en référence à la capacité de développement de l'économie numérique.

³¹ UNCTAD, 2004.

³² DigiWorld 2005 - IDATE.

³³ DigiWord 2006 - IDATE.

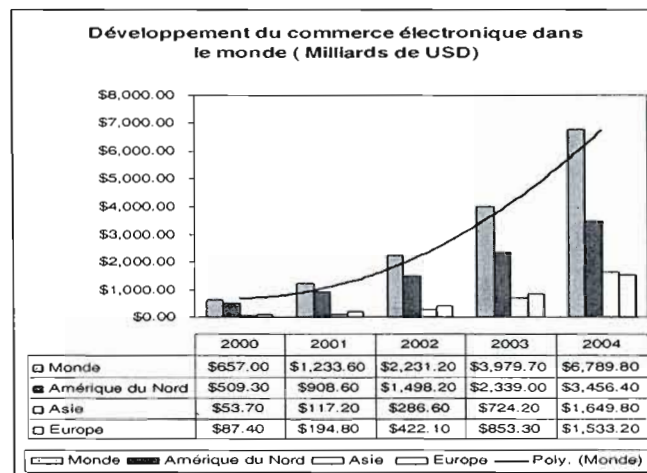


Figure 3.10 Développement du e-commerce mondial (source : Foresters Research)

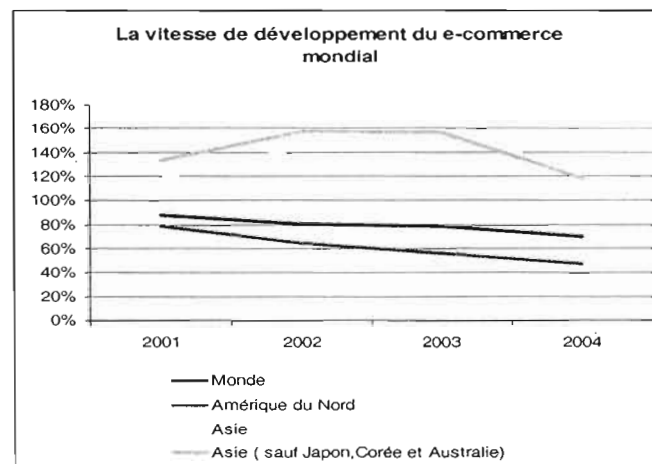
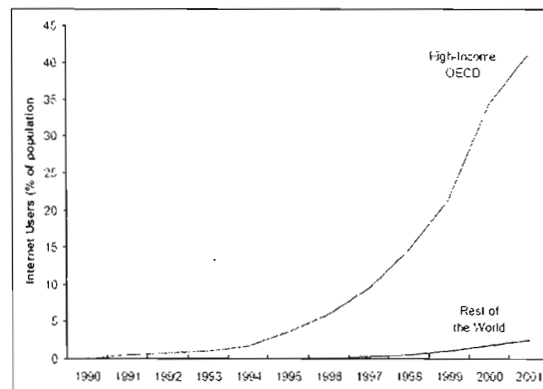


Figure 3.11 La croissance du e-commerce mondial (source : Foresters Research)

3.2.2.2 La fracture numérique

L'Internet se développe de façon inégale dans le monde et ce qui crée ce qui est communément appelé « la fracture numérique globale » (Castells, 2001 ; Kirkman et al, 2002, Mosaic Group, 1998 ; Noris, 2001 ; Rogers, 2001 ; ...). Le nombre d'utilisateurs d'Internet est un des indicateurs les plus populaires pour mesurer le développement de ce nouveau moyen de communication. Il y a moins de 10% de la population mondiale qui

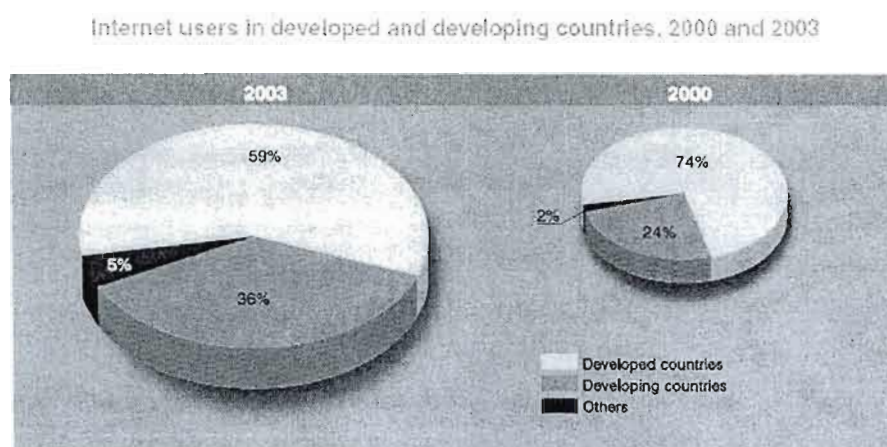
utilisent l'Internet et l'écart entre les pays développés et ceux en développement continue de prendre de l'ampleur depuis les années 1990 (Guillen et Suarez, 2004) (figure 3.12)



Source: World Bank (2003). Note: There are 24 countries classified as High-Income OECD.

Figure 3.12 Nombre d'utilisateurs d'Internet dans le monde (Source : World Bank, 2003)

Après le « chaînon manquant » identifié dans le rapport de la Commission de l'Union Internationale des Télécommunications (1985), le concept de fracture numérique apparaît (Gurova, 2001) et il correspond à une vision plus sociétale des Technologies de l'information et de la Communication (TIC). Ce nouveau concept est principalement défini comme le résultat des différences d'accès aux télécommunications et le fossé entre les nations qui disposent et celles qui ne disposent pas de la technologie. L'OCDE (2001) en a donné la définition suivante : le terme se réfère aux disparités entre individus, foyers, entreprises et aires géographiques aux différents niveaux socio-économiques en termes d'accès aux TIC et d'utilisation de l'Internet pour une grande variété d'activités. L'accès aux infrastructures de base (système de télécommunication, ordinateurs, etc.) est fondamental en ce qu'il précède et qu'il est plus répandu que l'usage de l'Internet. D'autres indicateurs (la disponibilité des ordinateurs personnels, les accès Internet ou les possibilités d'accès alternatifs par la télévision ou la téléphonie mobile) peuvent également être utilisés. En dehors du côté technologique et économique, la fracture numérique comporte aussi la dimension socioculturelle. Les indicateurs socioculturels (la scolarisation des utilisateurs, par exemple) doivent aussi être pris en compte dans la mesure de la fracture numérique.



Source: ITU (2004) data and UNCTAD calculations.

Figure 3.13 Nombre d'utilisateurs d'Internet entre les pays développés et ceux en développement (Source UNCTAD, 2005)

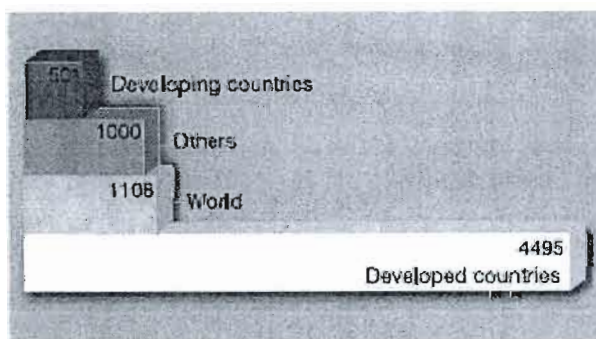
En termes généraux, la fracture numérique est un phénomène qui est dû à la disparité entre des groupes et des sociétés concernant l'adoption et la diffusion des TIC et dans l'application des affaires électroniques. (Genus et Nor, 2005). Selon Corcher et Ordanini (2002), la fracture numérique fait référence au niveau de numérisation de l'économie d'un pays ou d'un groupe de pays. La fracture numérique est souvent analysée en comparant les pays en développement avec ceux développés (voir la figure 3.13). Les recherches récentes ont démontré qu'il existe une différence pertinente entre deux groupes de pays mais qu'il n'y a pas de différences significatives dans la vitesse de numérisation (ITU, 1999 ; IDATE, 2000 ; Kenny, 2001). Le développement rapide du TIC dans des pays en développement, notamment dans les pays asie-pacifiques, contribue à réduire la fracture numérique (WorldBank, 2004).

La fracture numérique reflète la différence de la capacité de développement de EC entre les pays (Genus et Nor, 2005). Le secteur de la TIC forme la base des infrastructures technologiques et médiatiques du développement des affaires électroniques (Rayport et Jaworski, 2003). Malgré qu'elle soit difficile à mesurer et qu'il existe plusieurs modèles pour la mesurer, la fracture numérique nous donne une idée du potentiel de développement des affaires électroniques dans un pays. La différence des pays représentés par la fracture numérique, y compris les dimensions humaine et sociale, est très importante pour permettre la généralisation du e-commerce dans le monde.

3.2.3 La réalité des affaires électroniques des pays en développement

Les pays en voie de développement représentent plus de 36% des utilisateurs d'Internet dans le monde et leur part dans la population totale d'Internet s'est développée de presque 50% entre 2000 et 2003. Cependant, les utilisateurs d'Internet dans les pays en voie de développement sont concentrés dans une poignée de pays: la Chine, la République de la Corée, l'Inde, le Brésil et le Mexique. Ces pays représentent 61,52% de population d'Internet des pays en voie de développement. Presque 75% de la croissance du nombre d'utilisateurs d'Internet dans le monde entier s'est produite dans ces pays en voie de développement. Malgré l'amélioration rapide de la diffusion d'Internet dans ces pays, les utilisateurs restent dix fois moins nombreux que la moyenne (de nombre d'utilisateurs d'Internet) du monde développé (UNCTAD, 2005, voir la figure 3.14). Le portrait actuel de l'utilisation de la TIC des pays en développement ressemble à celui des pays développés durant les années 1990.

Internet users per 10,000 people. 2003



Source: ITU (2004) data and UNCTAD calculations.

Figure 3.14 Ecart entre les pays développés et ceux en développement en terme du nombre d'utilisateur par 10000 habitants (Source UNCTAD, 2005)

Le e-commerce des pays en voie de développement se développe rapidement mais de façon incertaine et inégale. Suite au développement rapide de la TIC, le nombre d'entreprises du commerce électronique augmente rapidement dans des pays comme la Chine, la Malaisie, l'Argentine, etc. La Chine est un exemple caractéristique du développement inégal du e-commerce. Parmi les 25 sites les plus populaires du monde, il y en a 7 d'entreprises

chinoises, (ce qui classe le pays en deuxième place, après les États-Unis qui en ont 10, voir la figure 3.15)³⁴. En Chine, le taux de croissance de l'industrie du jeu en ligne et celui de la publicité en ligne sont respectivement de 90% et 78% en 2004³⁵ (en terme de valeur). Mais le développement du e-commerce en Chine a lieu principalement dans les régions urbaines et se concentre dans les grandes villes comme Beijing et Shanghai. Cela ne permet donc pas aux entreprises d'augmenter le nombre utilisateurs d'Internet puisqu'il est déjà assez élevé dans ces villes. La politique gouvernementale n'est pas stable ce qui cause des menaces pour les entreprises dans le secteur technologique. Et finalement, les modèles d'entreprises de succès dans le marché chinois (Alibaba/taobao.com, TOM online, etc.) ne sont vraisemblablement que des copies de celles des pays développés. Google, eBay constituent une menace pour les *dot.com* chinoises quand elles décideront de percer ce marché très prometteur³⁶.

³⁴ Global Web Site traffic rankings - Alexa.com, consulté le 6 septembre 2005.

³⁵ Morgan Stanley, "China Internet", Septembre 2005.

³⁶ eBay a acheté Eachnet et Yahoo a acheté 3721.com en 2003.

Alexa — Chinese Web Site Traffic Rankings

Rank	Site Name	Major Business
1	Baidu	Paid search
2	Sina	Portal (MVAS and on line advertising)
3	NetEase	Portal (online games)
4	Sohu	Portal (online advertising)
5	QQ / Tencent	Instant Messaging
6	3271 (Yahoo!) / Alibaba	Paid search
7	Allyes.com	Online advertising
8	Tom.com	Portal (MVAS)
9	TaoBao (Alibaba)	Online auction
10	Google	Paid search
11	Yisou (Yahoo!) / Alibaba	Paid search
12	ChinaRen / Sohu	Online community
13	SoGou / Sohu	Paid search
14	China.com	Portal
15	21CN	Portal
16	eBay EachNet	Online auction
17	Xinghuanet	Portal
18	Hao123	Portal
19	126.com	email community
20	mop.com	Entertainment portal
21	hc360.com	Industry Portal
22	pconline	Online commerce
23	265.com	Portal
24	cmfu.com	Literature portal
25	poptang.com	Online game portal

Source: Alexa.com, September 6, 2003. Alexa data may be somewhat skewed given that its statistics are based on the usage patterns of users of its Alexa toolbar. Users are not randomly selected to receive the toolbar; they opt-in. Nevertheless, we believe Alexa's data does have some directional significance for site traffic and interest.

Figure 3.15 Les dot.com chinoises (Source : Alexa.com)

3.2.3.1 Les barrières au développement des affaires électroniques des pays en voie de développement.

Dans la littérature, il existe plusieurs recherches sur la capacité de développement de la e-business et les contraintes des pays en voie de développement³⁷. Les entreprises dans des pays en voie de développement font face à des défis différents de ceux dans des pays développés. Par exemple, les entreprises dans les pays développés ont utilisé des infrastructures relativement bien développées, accessibles et abordables, alors que dans la plupart des pays en voie de développement, l'adoption d'e-commerce a été empêché par la

³⁷ Par exemple : Humphrey et al, 2003; Andam, 2003 ; Fleenor et Raven, 2002 ; ...

qualité, la disponibilité, et le coût d'accès à de telles infrastructures (Humphrey et al, 2003). L'existence des établissements institutionnels pour régir et régler des problèmes de l'e-commerce est un élément essentiel à la confiance nécessaire à son bon fonctionnement, pourtant elle manque aux pays en voie de développement, (Oxley et Yeung, 2001). En outre, la plupart des entreprises dans les pays en voie de développement sont petites. Leur manque de complexité peut faciliter l'adoption de l'e-commerce, mais ceci signifie également un manque de ressources pour investir dans les TIC et pour absorber l'échec possible.

La pratique importante de l'e-commerce qui utilise des paiements non-monétaires et anonymes, n'est pas courante chez les entreprises des pays en voie de développement. Le e-commerce exige des changements apportés à la structure de l'organisation, aux caractéristiques des produits et à la culture d'affaires de leurs entreprises. Cela est une tâche très difficile à accomplir pour les entreprises des pays en voie de développement. (Montealegre, 1996; Odedra-Straub, 2003).

Il y a une croyance qui veut que l'e-commerce contribuera à la croissance des entreprises dans les pays en voie de développement. Cette croyance émane de l'idée qu'Internet réduirait les coûts de transaction en éliminant les intermédiaires et en favorisant les contacts avec les chaînes d'approvisionnements globales.

Les entreprises des pays en voie de développement ont accès à un marché global dans lequel elles doivent concurrencer avec les géants des économies les plus développées. En réalité, la plupart des pays en voie de développement, sinon tous, participent déjà à l'e-commerce mondial en tant que vendeurs ou acheteurs. Cependant, pour faciliter la croissance de l'e-commerce de ces pays, les infrastructures relativement sous-développées doivent être améliorées. Les barrières de l'accès au e-commerce des pays en voie de développement peuvent comprendre selon Andam (2003) :

- le coût d'accès élevé à l'Internet, y compris les coûts des services de connexion, de communication, et des frais de fonctionnement des sites web avec une bande passante suffisante ;
- la disponibilité limitée dans tout le pays des cartes de crédit ainsi que des systèmes pour carte de crédit ;

- l'infrastructure de transport sous-développée qui peut diminuer la qualité et la vitesse de livraison des marchandises et des services ;
- des problèmes de sécurité de réseau ;
- le manque de ressources humaines bien formées et de main d'oeuvre professionnelle dans le domaine des TIC et du e-commerce ;
- les lois et restrictions du contenu qui régissent les médias et les secteurs du divertissement affectent considérablement le monde des affaires ;
- les enjeux frontalières tels que l'identification des transactions en vertu des lois d'autres pays d'Asean, les services de certification, l'amélioration des méthodes de livraison et la facilitation du passage des douanes ;
- l'avantage relatif du coût de la main d'oeuvre n'est pas évident car il comporte d'autres coûts tels que le coût de formation, etc.) ;

Fleenor et Raven (2002) trouve que les barrières principales qui empêchent les pays en voie de développement de multiplier leurs affaires électroniques sont le faible niveau de diffusion des ordinateurs personnels, l'infrastructure technologique moins développée, l'instabilité politique et réglementaire, les services de marketing peu élaborés et la culture (la langue, par exemple). La culture nationale et organisationnelle est un facteur important qui influence l'adoption de la TIC et du e-commerce, tant dans les organisations que de la part des consommateurs (Corbitte, 2003).

3.2.3.2 L'avenir des dot.com des pays en voie de développement

Avec une amélioration appréciable des infrastructures technologiques, le commerce électronique des pays en voie de développement connaît une forte croissance dans les années récentes et contribue de plus en plus au développement économique de ces pays (UNCTAD, 2004). Pourtant, ce progrès s'avère instable et il existe des éléments dangereux dans le modèle de développement des *dot.com* de ces pays :

- Il semble que l'histoire de la crise des *dot.com* se reproduit dans les pays en développement (voir la figure 3.16). Le e-commerce est actuellement une mode.

Il existe aussi dans les médias des spéculations irréalistes sur le potentiel de la nouvelle économie.

- Il existe des modèles d'affaires électroniques qui connaissent un succès remarquable dans le marché boursier (baidu.com en Chine, figure 3.9). Cela provoque une vague d'« aller en net » tout comme c'était le cas aux États-Unis dans les années 1990.
- Il y a des barrières énormes dans les pays en développement qui sont souvent oubliées dans les projets d'affaires électroniques par des concepteurs qui tentent de copier des modèles qui connaissent du succès dans d'autres pays sans regarder les différences significatives entre les pays.
- Il existe des mythes de la nouvelle économie dans les pays en voie de développement. Les infrastructures et les conditions pour le développement du e-commerce dans ces pays sont encore au stade embryonnaire. Cette situation ressemble étrangement à celle qu'ont connus les pays développés à l'aube du e-commerce (la diffusion d'Internet, le comportement des consommateurs, l'environnement juridique et réglementaire, etc.

Il est intéressant de comparer la crise des *dot.com* avec la *tulipmania*³⁸ du 17^{ième} siècle aux Pays-Bas. Y aurait-il un exemple dans les pays en développement ?

	Chiffre d'affaires 2004	Résultat net 2004	Résultat par rapport au chiffre d'affaires	Salariés dans le monde	Chiffre d'affaires par salarié	Capitalisation boursière au 1 septembre 2005		
	(en milliards €)	(en milliard €)	%	(nombre)	(en milliers €)	(en milliard €)	Rang parmi les 500 – grandes	Capitalisation par rapport au CA
IBM	70,6	6,2	9%	329 000	215	134	13	2 fois
France Télécom	47,0	2,5	6%	132 000	356	61	49	1,3 fois
Microsoft (= 30.06 2005)	33,2	10,2	31%	60 000	553	250	3	7 fois
Yahoo!	2,7	0,6	24%	5 780	313	37	108	13 fois
Google	2,5	0,3	13%	3 000	818	80	40 (279)	32 fois
Baidu (moteur chinois)	Aout 2005 : capitalisation 5 jours après sa mise en Bourse = 2,6 milliards € soit 239 fois son CA mais forte baisse en septembre							
Siebel (editeur logiciel)	Septembre 2005 : achat par Oracle pour 4,9 milliards € soit plus de 4 fois son CA *							
Skype (téléphone IP)	Septembre 2005 : achat par E. Bay pour 3,5 milliards € soit plus de 65 fois son CA ! (entreprise créée en 2002)							

Remarque : Google vient de perdre 30% de sa valeur en janvier/février 2006

Figure 3.16 Une nouvelle crise *dot.com* ? (Source : Lasfague, 2006)

³⁸ La crise du marché des tulipes aux Pays-Bas au 17^{ième} siècle.

3.3 Conditions de succès des affaires électroniques

Dans la section I de ce chapitre, nous avons fait un survol historique de l'émergence et du développement des affaires électroniques en soulevant la question du succès et de l'échec des *dot.com* d'un point de vue global. Nous avons tenté de jeter un regard d'ensemble sur la réalité des affaires électroniques en nous attardant plus spécifiquement sur les facteurs historiques, économiques et institutionnels. Nous avons identifié plusieurs causes tant managériales que contextuelles du succès et de l'échec des *dot.com*. Dans cette section, nous essaierons d'identifier les caractéristiques stratégiques communes aux entreprises qui ont du succès dans le secteur des affaires électroniques. À partir de cela, nous tenterons d'isoler les « conditions de succès » des affaires électroniques du point de vue managérial et stratégique. Nous examinerons les approches théoriques principales des domaines de la stratégie d'entreprise et des affaires électroniques afin d'identifier les facteurs permettant d'expliquer le succès des affaires électroniques.

3.3.1 Champs théoriques expliquant le succès des affaires électroniques

Il est difficile d'avoir du succès dans l'e-commerce ; il est aussi fort difficile d'expliquer comment avoir du succès dans l'e-commerce. Plusieurs d'entreprises que l'on jugeait *futées* dans le cyberspace se sont effondrées : ceci a forcé les investisseurs à devenir plus prudents lorsqu'une nouvelle entreprise apparaît en bourse. Cette prudence n'est pas injustifiée. En effet, deux sites Web quasi-identiques peuvent connaître des résultats parfois diamétralement opposés : l'un récolte du succès, l'autre se retrouve en faillite. Même pour les modèles d'affaires électroniques prospères comme Google, eBay ou Yahoo, rien n'est jamais acquis ; ceux-ci conservent une certaine incertitude puisqu'ils évoluent dans un environnement changeant et imprévisible³⁹.

Bien qu'il y ait de nombreuses explications ou interprétations permettant de supposer des raisons du succès ou de l'insuccès de certaines entreprises en ligne, les théories des sciences économiques et de stratégie ne nous satisfont pas parce qu'elles ne fournissent aucune explication universelle. La raison en est simple : chaque entreprise est unique en

³⁹ Par exemple, Google a perdu 30% de sa valeur boursière en deux mois au début de 2006 après une période de croissance remarquable

regard de ses facteurs constitutifs. C'est pourquoi, l'identification des conditions de succès en ce qui a trait aux affaires électroniques semble irréalisable. Nous tenterons malgré tout dans cette partie de chercher les éléments comparables susceptibles d'expliquer théoriquement les succès des affaires électroniques.

Dans la littérature sur la stratégie des affaires électroniques, différents auteurs ont proposé des explications quant aux raisons du succès d'une entreprise. Certains pensent que les entreprises peuvent avoir connu du succès (ou avoir survécu à tout le moins) à cause d'un niveau d'efficacité supérieur à celui des autres parce qu'ils davantage su tirer profit des avantages de la technologie de l'information (Barua et al., 2000, par exemple). Porter (2001), en critiquant les croyances sur le pouvoir mystérieux d'Internet, indique que la technologie ne change pas de façon disruptive les fondements de la concurrence, des marchés et de la performance. La stratégie de positionnement et des avantages compétitifs reste essentielle pour réussir. Dans une perspective schumpétérienne, certains auteurs –notamment Tapscott (2000)– pensent que la révolution technologique transforme les règles du jeu de la concurrence et du marché en profondeur. Seuls les plus innovateurs survivront (Tapscott, 2000). Il existe de nombreux auteurs qui expliquent le succès des *dot.com* par biais de la configuration des activités commerciales et organisationnelles, du réseau de partenariat ou de l'intégration de la chaîne de valeur ; ces auteurs font référence au concept du « modèle d'affaires électroniques ». Le succès des *dot.com* dépend de la qualité des modèles d'affaires étudiés (Amit et Zott, 2001; Weil et Vital, 2001). Certains chercheurs pensent que la survie d'un *dot.com* est le résultat d'une sélection aléatoire du marché (Kauffman et Wang, 2001, 2003, par exemple.)

Plusieurs auteurs s'intéressent, d'autre part, aux facteurs critiques du succès et de l'échec des *dot.com* dans des domaines concrets (Castelluccio, 2000 ; Gebauer et Ginsburg, 2003, plus particulièrement). L'effet de réseau est considéré comme un facteur critique de la performance de l'entreprise dans le secteur des affaires électroniques (Farrell et Klemperer, 2001). La capacité d'ajouter des produits en ligne est aussi une autre source de succès.

Certains chercheurs essaient d'expliquer le succès des affaires électroniques en se concentrant plus spécifiquement sur la caractéristique de l'interdépendance des parties d'un réseau. Nallebuff et Brandenburger (1996), en utilisant la théorie du jeu, proposent un

nouveau cadre de réflexion sur la coopération et la compétition (la *co-opétition*). On analysera ainsi le succès des entreprises par le biais du réseau de valeur. Plus récemment, certains auteurs comme Iansiti et Levien (2004) ou Peltoniemi (2005) ont proposé une nouvelle approche pour concevoir les affaires, y compris les affaires électroniques – la perspective de l'écosystème. Grâce aux échanges électroniques, l'entreprise devient un maillon dans un ensemble plus vaste que la firme, soit l'écosystème. Le succès de l'entreprise dépend la « santé » de la communauté des organisations qui influencent la création et la livraison des produits de l'entreprise.

La discussion sur les conditions de succès des affaires électroniques demeure ouverte. Chaque explication jusqu'ici proposée s'appuie sur des arguments qui nous semblent solides et qui se basent sur des exemples supportés dans la réalité. Pourtant, à notre avis, les théories précédentes ont trop tendance à examiner les affaires électroniques dans leur contexte particulier sous leur propre point de vue. Une combinaison de facteurs explicatifs peut fournir une vision d'ensemble qui aidera à juger de la capacité des affaires électroniques de connaître du succès. En nous basant sur notre revue de littérature, nous proposons un cadre d'analyse des théories d'affaires qui nous aidera à identifier les conditions de succès des affaires électroniques (figure 3.17)

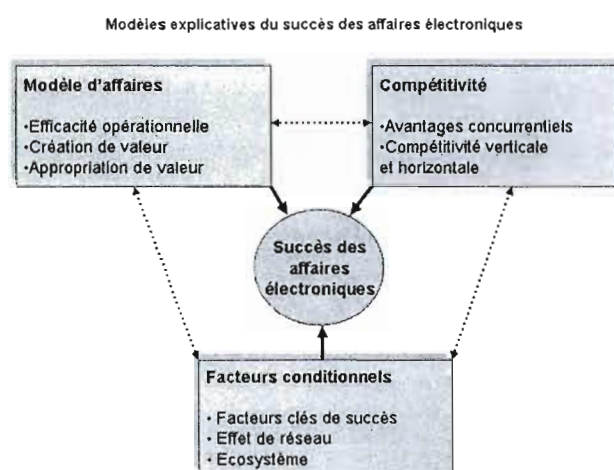


Figure 3.17 Les champs théoriques susceptibles d'expliquer le succès des affaires électroniques

Nous constatons que le succès des affaires électroniques peut être expliqué par un ensemble de facteurs internes et externes de l'entreprise. Ces facteurs incluent l'efficacité de

fonctionnement du modèle d'affaires, la capacité de faire concurrence aux autres acteurs de l'industrie ou sur le marché, la coopération dans le réseau et dans l'écosystème, les conditions de l'environnement ainsi que des facteurs critiques dans le domaine d'activité. En tentant d'identifier ce qui nous permet de prévoir plutôt que d'expliquer le succès des affaires électroniques, nous analyserons les domaines de la littérature selon quatre constatations que nous utiliserons comme un guide d'analyse. Les constatations sont les suivantes:

- L'entreprise d'affaires électroniques qui connaît le succès a réussi à créer et maintenir des avantages concurrentiels durable et un bon positionnement stratégique ;
- Elle a réussi à maîtriser des facteurs critiques considérés comme la clé de succès ;
- Elle a réussi à élaborer un modèle d'affaire approprié ;
- Elle a réussi à créer et à s'emparer d'une nouvelle valeur à partir de l'innovation technologique et organisationnelle.

Comme nous en avons traité dans les parties précédentes, la problématique des affaires électroniques repose en grande partie sur le fait que les affaires électroniques évoluent dans un système où se produisent des changements technologiques radicaux à un moment où d'autres aspects (économique, social, institutionnel, intellectuel et humain) changent de façon plus graduelle (et à une vitesse différente pour chaque secteur économique). Ces divers aspects du système sont tous très étroitement liés. Il est donc primordial de regarder la question sous le plus d'angles possibles afin d'éviter de négliger certains éléments importants. Nous présenterons par la suite les champs théoriques principaux susceptibles d'expliquer le succès des affaires électroniques.

3.3.2 Les avantages compétitifs

Les affaires électroniques sont certes différentes des affaires traditionnelles. Pendant que certains auteurs cherchent une nouvelle approche pour expliquer et prédire les succès des entreprises du e-commerce, une approche basée sur la coopération et l'innovation des modèles d'affaires (Tabscott, 2001 ; Parolini, 1999 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; etc.), plusieurs autres (ex. Porter, 2001) utilisent encore l'approche stratégique traditionnelle mais dans un nouveau cadre de réflexion. Ces auteurs supposent que la révolution technologique

ne change pas les règles du jeu et que pour connaître le succès, les entreprises doivent avoir une bonne stratégie qui leur permette de créer et de maintenir des avantages concurrentiels durables (Porter, 2001).

Le domaine de la gestion stratégique se concentre sur les avantages concurrentiels durables comme point décisif du succès d'une entreprise (Porter, 1980 ; 1985 ; Rumelt et al., 1991 ; etc.). Plusieurs facteurs ont été identifiés comme ayant un impact important sur la capacité d'obtenir des avantages concurrentiels durables : le positionnement relatif au coût de la firme (Porter, 1980), la capacité de différencier leurs produits d'autres produits semblables (Caves et Williamson, 1985 ; Porter, 1980) et la capacité de coopérer avec d'autres entreprises dans le cadre d'une alliance stratégique (Kogut, 1988). Dans le domaine des affaires électroniques, la capacité de créer des avantages concurrentiels durables est liée à la technologie de l'information : ce n'est pas une tâche facile à accomplir et cela dépend du contexte dans lequel se trouve de chaque entreprise (Mata et al, 1995).

Un avantage concurrentiel durable basé sur la technologie d'Internet s'avère probablement difficile à obtenir pour une entreprise qui manque de sa propre technologie. Pourtant, plusieurs directeurs d'entreprises se concentrent trop sur la dimension technologique et oublient les principes fondamentaux qui déterminent le succès ou l'échec d'une entreprise (Shapiro et Varian, 1998). Porter (2001) constate que l'efficacité opérationnelle basée sur l'utilisation de la technologie d'Internet est nécessaire mais pas suffisante pour avoir un avantage concurrentiel durable ni pour le maintenir. À long terme, les entreprises sont gagnantes si elles se concentrent à établir un positionnement concurrentiel distinctif et à le protéger. En effet, Porter présente une liste, basée sur cinq facteurs de concurrence, des implications négatives (et parfois positives) de l'Internet sur la capacité de maintenir les avantages concurrentiels de l'entreprise. Contrairement à l'idée générale qui veut que la coopération dans les affaires électroniques crée un grand potentiel où tous peuvent être gagnants (*win-win situation*), Porter en vient à la conclusion que le coût de substitution sera réduit, les effets d'externalité seront difficiles à intérioriser, les marques sur

Internet seront difficiles à construire et que l'idée voulant que « le partenariat [soit] une situation de gagnant-gagnant d'améliorer les industries⁴⁰ » est un mythe.

Selon la perspective de la compétence, Mata et al (1995) identifient les ressources importantes de l'avantage concurrentiel durable que les entreprises peuvent exploiter dans le domaine de la technologie de l'information. Il s'agit des compétences techniques au niveau des TI, des compétences managériales et de la propriété technologique. Alors que la technologie se développe rapidement et que le marché du travail est très dynamique, les compétences techniques au niveau des TI et la propriété technologique sont difficiles à maintenir. Elles permettent peut-être un avantage concurrentiel temporaire. Seule la compétence managériale des TI peut devenir un avantage durable.

La connaissance est considérée comme une véritable ressource stratégique que l'entreprise doit savoir gérer puisqu'elle est source d'avantage compétitif (Kogut et Zander, 1992 ; Hamel et Prahalad, 1990). Dans ce cadre, les pratiques de management des connaissances ont un impact sur la performance des organisations, notamment dans le processus d'innovation. Les connaissances qui viennent de l'expérience, de l'exécution et de la capacité de l'entreprise d'employer la technologie de l'Internet dans ses processus et stratégies peuvent fournir un avantage concurrentiel soutenable (Alavi et Leider, 1999).

Figueiredo (2000) identifie quatre types de produits dans le marché électronique : les « commodités », les « quasi-commodités », les « regarder-et-sentir » et les « regarder-et-sentir à qualité variable ». Chaque type de produit a ses propres caractéristiques auxquelles l'entreprise doit adapter sa stratégie pour tirer des avantages concurrentiels. Selon l'auteur, la marque est une source d'avantage concurrentiel. La stratégie de la marque est utilisée pour garantir sa part de marché et lutter contre les nouveaux entrants. Cet aspect est donc des plus importants pour maintenir des avantages concurrentiels.

Dans une autre optique, Zook et Allen (2001) parlent de « core business » comme d'un fondement de la croissance profitable et durable. Pour identifier leur *core business*, les compagnies doivent porter une attention particulière aux cinq capitaux suivants:

⁴⁰ " *partnering is a win-win means to improve industry economics*". Porter, 2001, Strategy and the Internet, Harvard Business Review.

- Les clients au plus grand potentiel de profitabilité
- Les compétences les plus différenciées et les plus stratégiques
- Les produits les plus critiques
- Les canaux de distribution les plus importants
- Tout autre actif stratégique critique qui contribue aux éléments ci-dessus (brevets, marques, etc.)

Les gestionnaires stratégiques des entreprises doivent s'appliquer à construire leur puissance à partir de la « core business » de l'entreprise pour se différencier et posséder un avantage concurrentiel.

Dans la théorie de la stratégie, être le premier sur le marché est considéré comme une opportunité de construire des avantages concurrentiels. Dans des marchés émergents comme le marché électronique (Grieger, 2003), il existe une croyance répandue à l'effet que les premiers bénéficieraient des avantages par rapport aux successeurs. Golder et Tellis (1996), ainsi que Lieberman et Montgomery (1998) suggèrent plutôt qu'être le premier à entrer dans le marché peut être avantageux mais que cela n'est ni nécessaire, ni suffisant pour maintenir la position de l'entreprise dans un marché en constante évolution. Ces auteurs prétendent que les pionniers ratent souvent des occasions à cause du fait qu'ils n'arrivent pas à développer de vraies ressources stratégiques, qu'ils ne saisissent pas les opportunités du marché de masse qui se présentent et n'engagent pas les ressources financières nécessaires. Le fait d'être le premier sur le marché est un atout considérable pour les directeurs d'entreprises ; pourtant la réalité fournit peu d'évidence à l'effet que cela consiste en un avantage réel. Il n'est pas clair que les marchés électroniques soient ni favorables, ni nuisibles aux premiers arrivés sur le marché, par conséquent il n'y a aucune garantie pour les pionniers comme Amazon.com de pouvoir maintenir leur position dominante quand le marché passera à une phase de saturation (Coltman et al, 2000).

D'ailleurs, certains auteurs ont appliqué l'étude des sources traditionnelles d'avantages concurrentiels au marché électronique. Ross, Vital et Weil (2001) constatent que les affaires électroniques ne représentent qu'un changement évolutionniste plutôt que disruptif. Pour réussir une migration vers les affaires électroniques, les entreprises doivent réaliser

efficacement un processus d'intégration de la technologie de la e-business dans leur stratégie actuelle. Dans "*Strategies for e-Business Success*" (Brynjolfsson et Urban ; 2001), les auteurs suggèrent que le succès dans les affaires électroniques dépend de la stratégie des affaires électroniques, de son implémentation et des technologies liées à cette stratégie (voir la figure 3.18). La stratégie de marque est considérée comme une source critique d'avantages concurrentiels que les entreprises de la e-business doivent développer et exploiter.

Figure 1 – Fundamentals of e-Business Success

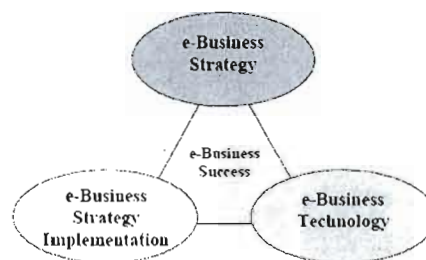


Figure 3.18 Fondements de succès des affaires électroniques selon Brynjolfsson et Urban, (2001)

En conclusion, nous constatons que dans cette perspective, le succès des affaires électroniques repose sur des éléments stratégiques traditionnels comme l'efficacité opérationnelle, la stratégie de positionnement, la gestion des compétences et la marque (figure 3.19). Ces caractéristiques de succès sont révisées dans le nouveau contexte des affaires, influencé par la technologie de l'information et de l'Internet. Les conditions de succès des entreprises dans les affaires électroniques passent elles aussi par les avantages concurrentiels durables.

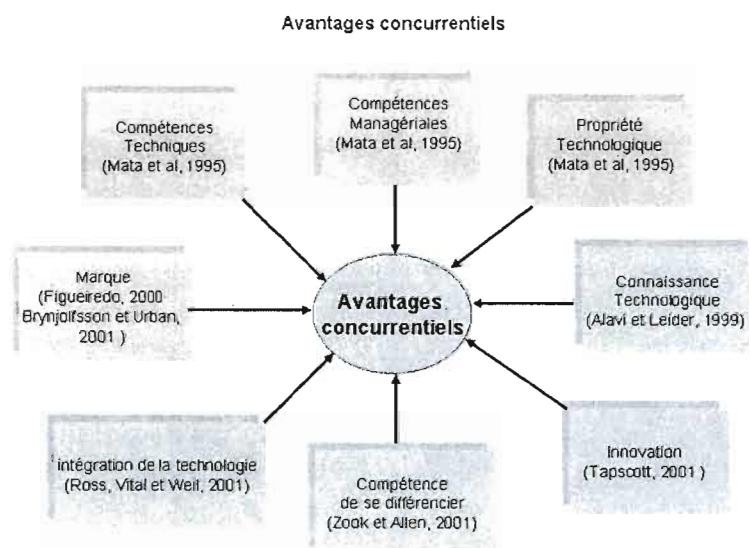


Figure 3.19 Les avantages concurrentiels dans le domaine des affaires électroniques

3.3.3 Facteurs clés de succès

La notion de *facteurs clés de succès* (FCS) est très courante dans le domaine de la stratégie d'affaire mais il en existe plusieurs variantes (Verstraete, 1999). Cette notion permet d'expliquer les causes du succès des entreprises dans un domaine spécifique et dans une perspective focalisée. Dans notre quête d'explications du succès dans les affaires électroniques, nous avons constaté qu'il existait des recherches qui expliquent le succès des affaires électroniques par divers facteurs, internes ou externes, considérés comme critiques pour une entreprise dans un contexte spécifique. Inspirés par la définition des facteurs clés de succès de Leidecker et Bruno (1984)⁴¹, nous tenterons d'identifier les facteurs critiques du succès des affaires électroniques.

Les facteurs clés de succès doivent être étudiés dans un contexte concret : une entreprise, une industrie, un secteur, un pays ou une activité donnée. Dans le domaine des affaires électroniques, il existe plusieurs recherches sur les facteurs clés de succès dans des secteurs particuliers telles que l'implantation de la e-business (Barua et al, 2001 ; Larsen et

⁴¹ « Les FCS sont des caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné ».

al, 2001, etc.) et la planification des ressources d'entreprise (ERP⁴²) (Allen et al, 2002), le marketing de la musique en ligne (Krueger et al, 2003), l'industrie du vin en ligne (Gebauer et Ginsburg, 2003) ou dans la e-business en général (Mougayar, 1998 ; Raisch, 2001 ; Than, 2000), etc. Ces facteurs sont les conditions du marché ou de l'industrie, les caractéristiques de ces mêmes marchés ou industries, des aptitudes spécifiques indispensables à l'entreprise ou alors les fonctions essentielles auxquelles l'entreprise doit obligatoirement se consacrer pour connaître un certain succès.

Dans son modèle de l'évolution des affaires électroniques en six étapes, Earl (2000) définit une fonction essentielle comme étant un facteur critique de succès auquel l'entreprise doit consacrer toutes ses ressources à chaque étape de l'évolution de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise doit porter une attention toute particulière au développement des canaux de communication et de distribution dans la phase du e-commerce ; dans la phase de e-business, elle doit porter son attention à la reconfiguration des processus (voir Annexe.)

Dans l'implantation des affaires électroniques, Barua et autres (2001) suggèrent qu'avant d'intégrer de nouvelles affaires électroniques sur le marché, les cadres supérieurs doivent bien comprendre la nature de la technologie de l'information (IT), les processus d'affaires et la préparation requise pour faire de la e-business tout au long de leur chaîne de valeur. De plus, ils doivent clairement identifier les « conducteurs de la e-business » (*e-business drivers*) pour leurs compagnies, c'est-à-dire les processus d'affaires, les applications de la TI et l'intégration de systèmes d'informations.

Larsen, Tonge, et Roberts (2001) supposent qu'un plan d'implantation approprié est un facteur principal qui permette de passer avec succès dans le monde des affaires électroniques. Un bon plan devrait couvrir les aspects d'identification des opportunités, d'identification des faiblesses dans les applications actuelles du système d'information (IS), d'établissement d'un budget convenable, de contrôle d'un projet de e-business et d'évaluation d'investissement. Le plan d'implantation d'une e-business est une partie indispensable de la stratégie de développement des affaires électroniques d'une entreprise.

⁴² Enterprise Resource Planning

Feeny (2001) identifie trois éléments clés dans l'implantation d'une e-business : l'e-opération, l'e-marketing et l'e-service. Toutes les entreprises devraient être solides dans ces trois domaines avant de se lancer dans les affaires électroniques. Willcocks et Plant (2001) proposent un cadre de e-business à quatre quadrants stratégiques importants: (1) la technologie, (2) la marque, (3) le service et (4) le marché. Dans la réalité, une entreprise traînarde ne passera jamais le quadrant technologique ; d'autre part, les firmes dominantes passeront rapidement le cap du premier quadrant. Développer une e-business dans les trois autres quadrants entraîne des avantages non négligeables.

Quant au commerce électronique, il existe plusieurs études relatives aux facteurs de succès, aux enjeux et aux conditions de stratégie réussie. Palvia et Vemuri (2002) discutent des obstacles au succès et des facteurs critiques du succès d'un e-commerce global. Les obstacles des détaillants en ligne (e-tailers) se situent au niveau de la livraison à l'étranger en raison de la complexité et des enjeux relatifs aux procédures douanières, à l'échange entre les différentes devises monétaires et à l'expédition. D'autres obstacles majeurs sont le manque de confiance entre les acheteurs et les vendeurs, l'accès limité aux ordinateurs et à l'Internet et la capacité restreinte de certains clients d'utiliser le paiement électronique. Les facteurs critiques de succès, selon les mêmes auteurs, incluent la capacité de l'entreprise de maintenir un contact personnel avec les acheteurs en utilisant un site Web pour ses affaires; la localisation du site Web conforme aux besoins de la clientèle locale (culture, règlements locaux, contraintes de prix et langue); le maintien de processus automatisés simples et rapides pour maintenir l'attention des clients ; la stimulation de la confiance entre les clients et les organisations; une attention spéciale portée aux processus qui améliorent l'efficacité, l'information, l'intermédiation et la tarification; l'emplacement de leur publicité au dessus des résultats des moteurs de recherche et l'amélioration des capacités du site et un plan de connectivité mobile.

Gattiker, Perlusz, et Bohmann (2000) discutent de l'importance des facteurs économiques et culturels. Les facteurs économiques globaux renvoient au revenu net des ménages pour effectuer des achats en ligne, tandis que les facteurs culturels globaux renvoient, eux, aux différences d'habitudes de travail et de langue (par exemple : Il n'est pas assuré que le document traduit ait la même signification culturelle que l'original). Mayer-

Guell (2001) étudie l'importance de la culture organisationnelle des entreprises en mettant en application une stratégie de e-commerce. Il constate que les initiatives d'e-commerce n'atteindront pas leur plein potentiel si les ouvriers ne peuvent pas s'adapter aux changements de processus provoqués par le e-commerce.

Plusieurs chercheurs se préoccupent du changement organisationnel qui a lieu lors du passage de l'entreprise vers les affaires électroniques. Wargin et Dobiey (2001) ont porté leur attention sur le potentiel de changement organisationnel en observant les éléments critiques que sont la résistance, le leadership dans les efforts de changement organisationnel et la culture de l'entreprise. Kanter (2001) mentionne les dix erreurs fatales des *wanna-dot* (les entreprises bien établies qui veulent faire du commerce électronique) qui empêchent les vrais changements organisationnels nécessaires. Krell et Galle (2005) constatent que le changement organisationnel est une condition de succès dans le processus de migration vers les affaires électroniques

Castelluccio (2000) énumère quatorze facteurs critiques de succès. On trouve parmi ceux-ci des processus et des fonctions opérationnelles tels que la gestion des comptes ou le fonctionnement du site Internet, par exemple. L'auteur a aussi répertorié plusieurs problèmes courants qui atténuent le succès (ex. des liens hypertexte morts, des centres téléphoniques inaccessibles)

Gebauer et Ginsburg (2003) s'intéressent de manière plus spécifique aux facteurs de succès des modèles d'affaires électroniques de l'industrie vinicole. Ils ont isolé neuf principes principaux dans l'étude du potentiel de succès des entreprises dans cette industrie. Hui et al (2004) se sont eux penché sur les facteurs de succès de la construction d'une image de marque sur Internet. Krueger et al (2003) présentent cinq facteurs de succès dans le marketing de la musique en ligne. Allen et al (2002) identifient les enjeux d'une implémentation de planification des ressources de l'entreprise (ERP) dans le secteur public. Ces enjeux résident dans la culture organisationnelle, l'implantation technologique passée, la gestion des relations avec des partenaires, la gestion des connaissances et les structures de pouvoir existantes au sein de l'organisation. Les facteurs clés de succès de l'implémentation de la ERP, selon eux, sont les facteurs stratégiques, tactiques et contextuels à considérer.

En étudiant America Online, Yahoo et Amazon.com, Pereira et Fife (2000) expliquent comment les entreprises qui connaissent du succès ont pu créer la valeur économique à partir des consommateurs et de l'Internet et comment ces entreprises ont pu découvrir et satisfaire les besoins latents des consommateurs. Les entreprises doivent se concentrer sur cinq facteurs pour réussir: la valeur du produit en relation avec la fixation du prix; une offre diversifiée; l'accessibilité de l'information sur demande; la confiance de sa clientèle et la création d'une relation à long terme avec ses clients.

Fetscherin (2003) décrit les trois défis principaux auxquels les fournisseurs de contenu devront faire face dans l'avenir. Il s'agit (1) de lutter contre les copies piratées de leurs produits, (2) de concevoir l'Internet comme un nouveau canal de distribution avec des caractéristiques fondamentalement différentes des canaux traditionnels et (3) de veiller à ce que les clients acceptent les contrôles et les limitations qui leur sont imposées.

D'un point de vue général, les facteurs de succès des affaires électroniques peuvent se résumer ainsi (Mougayar, 1998; Raisch, 2001; Than, 2000) :

- La technologie d'Internet a été entièrement intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise,
- L'avantage concurrentiel comporte à la fois une efficacité opérationnelle et un positionnement stratégique distinctif,
- La concurrence n'a pas modifié les avantages concurrentiels traditionnels (tel que le coût, le bénéfice, la qualité, le service, etc.),
- Le positionnement stratégique de l'entreprise est maintenu,
- L'appui des cadres supérieurs de l'entreprise est toujours disponible,
- L'entreprise veille à la compréhension du comportement de l'acheteur et la personnalisation du service à la clientèle,
- La période de mise en marché est moins longue,
- L'entreprise possède une bonne infrastructure,
- L'entreprise garde un bon contrôle des coûts,

- L'entreprise offre de bonnes formations de e-business aux employés, gestionnaires et clients,
- L'entreprise assure une bonne gestion des attentes des clients et des partenaires,
- L'entreprise offre de bons produits et services,
- Les systèmes actuels de e-business peuvent intégrer toute la chaîne d'approvisionnements
- L'entreprise s'assure de dépister de nouveaux concurrents,
- L'entreprise met sur pied un site Internet de qualité satisfaisant ou excédant les besoins de ses utilisateurs,
- L'entreprise établit un marché virtuel.

Les auteurs ci-dessus ont traité des facteurs de succès des affaires électroniques dans une perspective managériale. Selon la perspective institutionnelle, l'ensemble des facteurs critiques pour qu'un pays, une industrie, une entreprise ou un individu puisse participer au marché électronique ont été traité sous l'appellation de *préparation aux affaires électroniques* (*e-readiness*). Nous discuterons de ces facteurs dans la partie suivante.

Tableau 3.6

Principales recherches sur les facteurs clés de succès dans le domaine des affaires électroniques

Auteurs	Concentration d'étude	Facteurs clés de succès
Earl (2000)	Evolution des affaires électroniques	6 étapes L'entreprise doit se concentrer sur une activité cruciale dans chaque étape
Barua et al. (2001)	Implantation des affaires électroniques	Les conducteurs de la e-business les processus d'affaires, les applications de la TI l'intégration de systèmes d'informations.
Larsen, Tonge, et Roberts (2001)	Implantation des affaires électroniques	Le plan d'implantation approprié
Feeny (2001), Willcocks et Plant (2001)	Implantation des affaires électroniques	Les domaines clés que l'entreprise doit maîtriser

Palvia et Vemuri (2002)	Commerce électronique	Les opérations importantes (ex. la capacité de l'entreprise de maintenir un contact personnel avec les acheteur)
Mayer-Guell (2001)	Commerce électronique	Facteurs culturels
Wargin et Dobiey (2001) ; Kanter (2001) ; Krell et Galle (2005)	Adoption des affaires électroniques	Capacité d'effectuer des changements organisationnels
Castelluccio (2000)	Fonctionnement des affaires électroniques	14 facteurs dans : - fonctions opérationnelles - fonctionnement du site Web
Gebauer et Ginsburg (2003).	Les affaires électroniques dans l'industrie vinicole	9 principes pour faire des affaires électroniques
Krueger et al. (2003)	Musique en ligne	5 facteurs de succès
Allen et al. (2002).	Implantation de EPR du secteur public	facteurs stratégiques, tactiques et contextuels
Pereira et Fife (2000).	Modèle d'affaires en ligne	5 facteurs
Fetscherin (2003)	Fournisseur du contenu	3 défis principaux
Mougayar (1998); Raisch (2001); Than (2000)	Affaires électroniques en général	Inventaire des facteurs clés de succès des affaires électroniques

3.3.4 Le modèle d'affaires

L'explication du succès des affaires électroniques en référence à l'avantage concurrentiel durable et les facteurs clés de succès mentionnés ci-haut reflète un point de vue stratégique traditionnel. Dans le domaine des affaires électroniques, il existe des succès particuliers qui ne semblent pas soumis aux règles traditionnelles de la théorie des affaires. Cela exige de nouvelles explications de la réalité dans lesquelles le concept de « modèle d'affaire électronique » peut être un exemple représentatif. Les supporteurs de ce concept supposent que le succès des entreprises du marché électronique dépend essentiellement de la qualité du modèle d'affaire utilisé (Amit et Zott, 2001; Weil et Vital, 2001; etc.). Les résultats remarquables d'une entreprise d'affaires électroniques tiendraient de la supériorité de son modèle d'affaire par rapport à celui de ses concurrents, notamment celui des entreprises traditionnelles. Dans la comparaison de la performance de Amazon.com avec une entreprise traditionnelle (figure 3.20), par exemple, tous les indicateurs de performance de Amazon.com

sont supérieurs à l'entreprise traditionnelle. Selon plusieurs auteurs, cela ne peut être expliqué que par la qualité des « modèle d'affaires » des deux entreprises.

BUSINESS MODEL COMPARISON

	Land-based	Amazon.com
Superstores	439	1
Titles per superstore	175.000	2.500.000
Occupancy costs (% of sales) ^a	12%	<4%
Sales per operating employee	\$100.000	\$300.000
Inventory turnover	2-3X	50-60X
Sales per square foot	\$250	£2,000
Rent per square foot	\$20	\$8.00

a : Includes Rental, Depreciation, Amortization, and Pre-opening expenses.

Figure 3.20 La comparaison entre le modèle d'affaires de Amazon et une firme traditionnelle ⁴³

Il existe encore de nombreuses discussions à propos de la légitimité du concept de modèle d'affaire et de la relation entre le modèle d'affaire et la stratégie d'entreprise (Seddon et Lewis, 2003; Magretta, 2002). Un grand nombre d'auteurs⁴⁴ supportent cette notion comme un nouveau concept de la théorie des affaires. Malgré des différences dans leur conception des modèles d'affaires, ces auteurs s'accordent à dire que le succès d'une entreprise d'affaires électroniques est le résultat d'un bon modèle d'affaire. D'un autre point de vue, il y a des auteurs comme Porter qui considèrent que le modèle d'affaire n'est que un concept vague reflétant une partie de la stratégie. Porter conclut qu'en bout de ligne, les entreprises doivent créer des avantages concurrentiels durables par une stratégie de positionnement (Porter, 2001).

Dans le cadre des recherches des conditions de succès des affaires électroniques, nous discuterons de la conception du modèle d'affaire et des caractéristiques des modèles d'affaires de succès.

⁴³ Source: William J. Gurley, "Amazon.com: The Quintessential Wave Rider", Deutsche Morgan Grenfell, June 9, 1997, taken from Katz L. E. (2002) Amazon.com Going Public, in Gompers P. A and Sahlman W.A. *Entrepreneurial Finance - A Case Book*. New York, John Wiley and Sons, 538-568.

⁴⁴ Par exemple: Timmers, 1998; Chesbrough et Rosenbloom, 2000; Hamel, 2000; Linder et Cantrell, 2000; Mahadevan, Chesbrough et Rosenbloom, 2000; Mahadevan, 2000; Amit et Zott, 2001; Applegate, 2001; Petrovic, Kittl et al., 2001; Weill et Vitale, 2001; Gordijn, 2002; Stähler, 2002; Afuah et Tucci, 2003; Osterwalder, 2004; etc.

3.3.4.1 La conception du modèle d'affaires

Le "modèle d'affaires" est un des derniers *buzzword* dans le monde des affaires à l'ère de l'Internet. La notion du modèle d'affaires est présentée dans plusieurs publications de journalistes, de gens d'affaires, de conseillers et de scientifiques. Elle est étudiée dans différents domaines, comme la gestion des processus d'affaires, les systèmes d'information ou la stratégie de l'entreprise, par exemple. (Pateli et Giaglis, 2003). La littérature sur les modèles d'affaires se développe rapidement avec la participation d'un grand nombre des auteurs dans des années récentes (voir la figure 3.21). Cependant, en dépit de l'abondance d'articles et de discours sur les modèles d'affaires, ce concept est toujours relativement mal compris (Linder et Cantrell, 2000), en particulier en tant que domaine de recherche.

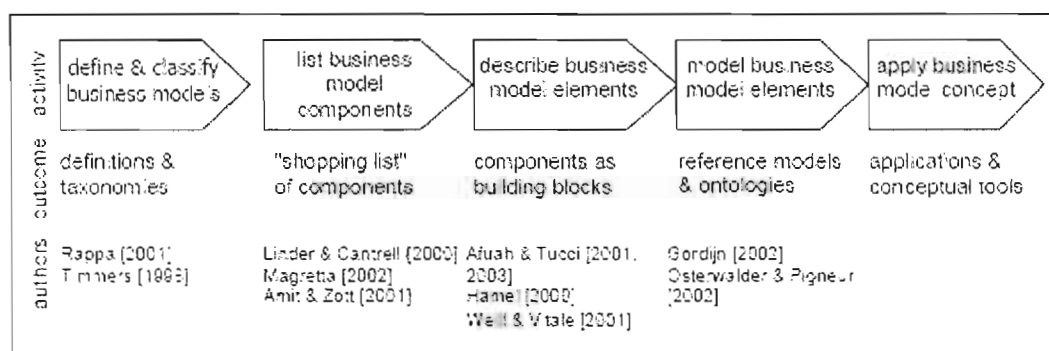


Figure 3.21 Evolution du concept modèle d'affaires (Osterwalder et al., 2005)

Le concept de modèle d'affaires est très populaire à l'ère de l'Internet de sorte qu'il est utilisé de façon abusive dans le discours courant et les articles sur les affaires électroniques⁴⁵. Dans la littérature sur les affaires électroniques, on constate une grande confusion autour du concept de modèle d'affaires. La cause de cette confusion, à notre avis, réside dans la différence entre les perspectives sous lesquelles le concept même du modèle d'affaires a été traité. La première perspective se base sur la présomption que le modèle d'affaire est une présentation d'autres concepts de la théorie des affaires à savoir la stratégie, le processus d'affaires, le système d'activité (Porter est un représentant de cela). La deuxième

⁴⁵ Dans le domaine des affaires électroniques, il existe plusieurs variants du concepts modèle d'affaires tels que le modèle d'affaires électroniques (e-business model), le modèle d'affaires sur Internet (Internet business model), etc.

perspective suppose que le modèle d'affaire est un concept indépendant et qu'il faut le considérer comme tel⁴⁶. Selon cette deuxième perspective, plusieurs auteurs développent des sous-domaines de recherches tels que des définitions, des outils de présentation, une classification, des analogies ou le développement de méthodes pour élaborer, évaluer et changer les modèles d'affaires (Pateli et Giaglis, 2003) (figure 3.21). Pour évaluer les conditions de succès d'une e-business comme modèle d'affaires électroniques, nous préférons la deuxième perspective qui veut que l'on doive considérer ce modèle comme un concept indépendant.

Tableau 3.7
Conception de la notion de modèle d'affaires

Auteurs	Définition
Timmers (1999)	"An architecture for product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenue."
Hamel (2000)	"...a business concept that has been put into practice."
Gordijn, Akkermans et Van Vliet (2000)	"An important part of an e-commerce information systems development process is the design of an e-business model. Such a model shows the business essentials of the e-commerce business case to be developed. It can be seen as a first step in requirements engineering for e-commerce information systems."
	"...the main goal of a business model is to answer the question: "who is offering what to whom and expects what in return". Therefore, the central notion in any business model should be the concept of value"
Gordijn, Akkermans et Van Vliet (2000b)	"...very precise way [of highlighting the way of doing business] because stakeholders such as chief executive officers, marketers and business developers should agree on it, and because it is a crucial bottom line part of the requirements for an electronic commerce system".
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	"...a Business model is a description of how your company intends to create value in the marketplace. It includes that unique combination of products, services, image, and distribution that your company carries forward. It also includes the underlying organization of people, and the operational infrastructure that they use to accomplish their work"
Rappa (2003)	" In the most basic sense, a business model is a method of doing business by which a company can sustain itself- that is, generate revenue. The business

⁴⁶ Les auteurs qui appuient cette perspective sont : Linder et Cantrell, 2000; Mahadevan, 2000; Amit et Zott, 2001; Petrovic, Kittl et al., 2001; Weill et Vitale, 2001; Gordijn, 2002; Stähler, 2002; Afuah et Tucci, 2003; Osterwalder, 2004, ainsi que plusieurs autres

	model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain”.
Afuah et Tucci (2001)	“...the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so..... A business model can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between components, and dynamics.”
Weill et Vitale (2001)	“A description of the roles and relationships among a firm’s consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants.”
Porter (2001)	“A loose conception of how a company does business and generates revenue”
Dubosson-Torbay, Osterwalder et Pigneur (2002)	“A business model is nothing else that an architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationships capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams.”
Hawkins (2002)	“A business model is a description of the commercial relationship between a business enterprise and the products and/or services it provides in the market.”
Elliot (2002)	“Business models specify the relationships between different participants in a commercial venture, the benefits and costs to each and the flow of revenue. Business strategies specify how a business model can be applied to a market to differentiate the firm from its competitors.”
Amit et Zott (2001)	“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”.

En synthétisant les discussions sur la définition du modèle d'affaires, nous avons constaté que le concept de modèle d'affaires selon des auteurs différents avait des critères communs suivants :

- Il décrit la logique avec laquelle sont faites les affaires dans une unité d'affaires (une entreprise, une division d'affaires, etc.)
- Il décrit les composants principaux du concept d'affaires, leur fonctionnement et la relation entre eux.
- Il montre comment est créée la valeur en indiquant les sources de revenu et le moyen de les exploiter.

3.3.4.2 L'identification des modèles d'affaires

L'identification d'un modèle d'affaires se réalise par une de deux méthodes communes : (1) la description du modèle d'affaires en le décomposant en ses parties constituantes et (2) la comparaison d'un modèle d'affaires avec un répertoire des modèles d'affaires typiques. Dans la littérature sur les modèles des affaires, les auteurs utilisent les cinq moyens généraux suivants pour identifier le modèle d'affaires d'une entreprise selon la méthode 1 :

1. Décomposer une initiative d'affaires en niveaux d'analyse, du plus général au plus concret (de l'implantation des affaires électroniques au modèle d'affaires "atomique") et identifier les composants principaux de chaque niveau d'analyse (Weill et Vitale, 2001).
2. Identifier les façons de présenter une affaire et définir les informations essentielles de chaque moyen (Weill et Vitale, 2001)
3. Décomposer un modèle d'affaires en sous-modèles qui relient l'un à l'autre pour fonder un modèle d'affaires (Petrovic et al., 2001; Linder et Cantrell, 2000).
4. Identifier les composants principaux d'un modèle d'affaires et les décomposer en sous-composants ((Hamel, 2000; Osterwalder et Pigneur, 2002).
5. Définir les dimensions verticales et horizontales du modèle d'affaires (Alt et Zimmermann, 2001)

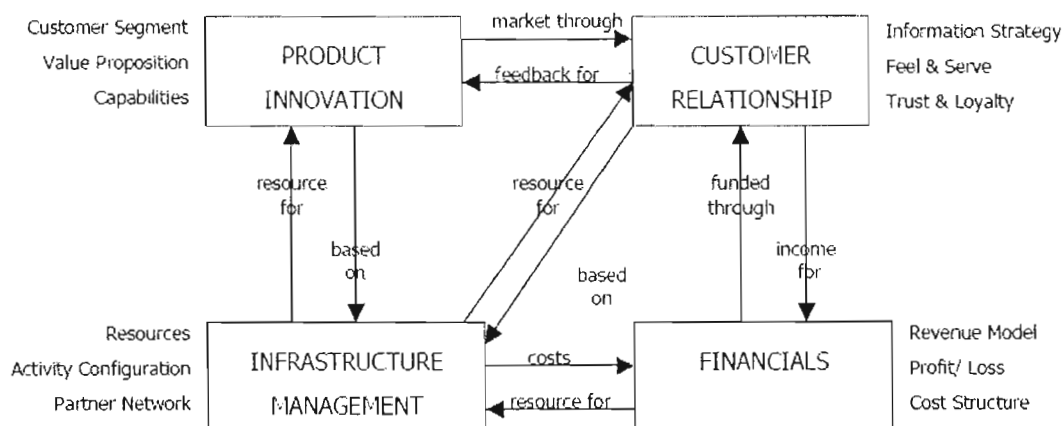


Figure 3.22 Quatre composants principaux d'un modèle d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2002)

Quant à la méthode 2, les auteurs classifient les modèles d'affaires existants sur le marché selon certains critères et ils les nomment ensuite. Les critères les plus communs pour classifier les modèles d'affaires sont les suivants:

- Le revenu et la position sur la chaîne de valeur (Rappa, 2001) (voir Annexe)
- La configuration de l'interaction (*Interaction Pattern*) et l'intégration de la chaîne de valeur (Timmers, 1998)
- L'intégration fonctionnelle (*functional integration*) et le niveau d'innovation (Timmers, 1998)
- Les activités essentielles et la balance prix-valeur (Linder et Cantrell, 2000)
- Le contrôle économique (hiérarchique et auto-organisé) (*hierarchical and self-organizing*) et l'intégration de valeur (*value integration*) (Tapscott et al., 2000)
- le faire faire (sourcing) (Kaplan & Sawhney, 2000)

3.3.4.3 Modèle d'affaire et stratégie

En ce qui concerne la discussion sur la différence entre la stratégie et les modèles d'affaires, l'image d'ensemble est beaucoup moins claire et les auteurs qui se sont penché sur

la question ont des opinions fort divergentes. Certains auteurs emploient les termes de stratégie et de modèle d'affaires indifféremment (Magretta, 2002). Ils les emploient souvent pour se référer à tout ce qui peut apporter un avantage concurrentiel (Stähler, 2002). Cependant, un examen de la littérature prouve que l'idée que les modèles d'affaires et la stratégie sont liés mais distincts est plus répandue (Magretta, 2002; Mansfield et Fourie, 2004). Une distinction pratique que l'on décrit suggère que les modèles d'affaires sont un système qui montre comment les différents éléments de l'entreprise s'emboîtent les uns avec les autres, alors que la stratégie inclut aussi l'idée de concurrence (Magretta, 2002). Par contre, d'autres expliquent le modèle d'affaires comme une abstraction de la stratégie d'une entreprise qui peut potentiellement s'appliquer à beaucoup d'autres entreprises (Seddon, Lewis et al, 2004). La littérature sur les modèles d'affaires préconise généralement la première définition (qui fait une distinction entre le modèle d'affaire et la stratégie), parce qu'elle décrit les éléments et les rapports entre eux qui expliquent comment une compagnie crée sa valeur marchande. Dans le schéma ci-dessous (figure 3.23), le modèle d'affaires est considéré comme une application conceptuelle et architecturale d'une stratégie commerciale et représente la base de l'implantation des processus d'affaires et des systèmes d'information (Osterwalder et Pigneur, 2002).



Figure 2. Business Model Definition Framework

Figure 3.23 Relation entre le modèle d'affaire et les autres concepts d'affaires (Osterwander, 2004)

3.3.4.4 Modèles d'affaire et succès des affaires électroniques

Les concepteurs de la théorie du modèle d'affaires s'accordent sur le fait que le succès ou l'échec des affaires électroniques dépend étroitement du modèle d'affaires utilisé. La conception du modèle d'affaires a un impact sur la performance de l'organisation (Amit et Zott, 2004). Le succès remarquable des pionniers dans le domaine du commerce électronique (Google, Amazon, eBay) dépend selon plusieurs de la qualité innovatrice de leur modèle d'affaires (Chen, 2003). En examinant le succès d'une division de Xerox, Chesbrough et Rosenbloom (2002) concluent que le rôle du modèle d'affaires est de saisir la valeur qui découle de l'innovation technologique (figure 3.24). Le modèle d'affaires joue un rôle d'intermédiaire entre les données technologiques entrant et les résultats économiques.

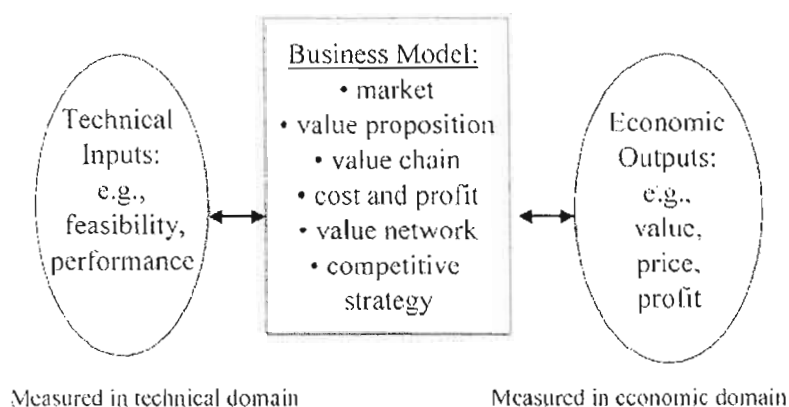


Figure 3.24 Le modèle d'affaires comme intermédiaire entre les domaines technologique et économique (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

La condition de succès d'un modèle d'affaire est abordée par plusieurs auteurs. Pour mesurer le potentiel de succès d'un modèle d'affaires, Hamel (2000) a identifié quatre facteurs:

- L'efficacité : dans la mesure où le concept d'affaires répond efficacement aux besoins de la clientèle.
- L'originalité : dans la mesure où le concept d'affaires est unique

- Le *fit* : le niveau de concordance entre les éléments du concepts d'affaires ; et
- Les *propulseurs de profit* (*profit boosters*). Le degré d'exploitation des propulseurs de bénéfice offrant des possibilités de rendements supérieurs (croissance du rendement, contrôle de la concurrence, économie stratégique, flexibilité stratégique).

Afuah et Tucci (2001) définissent trois niveaux de mesure de la performance d'un modèle d'affaires :

- 1) la mesure de rentabilité, qui compare la rentabilité d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents en utilisant des données telles que les revenus et le flux de la trésorerie.
- 2) la prévision de rentabilité, qui compare les marges bénéficiaires d'une entreprise (revenu, part de marché et taux de croissance de revenu) à celles de ses concurrents dans l'industrie.
- 3) les attributs des composants du modèle d'affaires, qui fournissent des points de référence pour évaluer chacune des composantes identifiées d'un modèle d'affaires.

Weill et Vitale (2001) isolent les facteurs principaux qui ont une influence sur la rentabilité et la viabilité des modèles d'affaires électroniques. Leurs facteurs sont les suivants:

- 1) le niveau de propriété dans la relation avec la clientèle, les données et les transactions,
- 2) l'accès de l'entreprise aux informations importantes sur les clients, les produits, les marchés et les coûts,
- 3) l'augmentation des conflits à cause de la combinaison des modèles *atomiques* aux initiatives des affaires électroniques (le conflit du canal, le conflit de compétence, le conflit d'infrastructure, et le conflit d'information).

Dans leur texte «*From Place to Space: Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models* », Ross et autres (2001) constatent que les stratégies réussies de e-business offrent à leurs clients une proposition de valeur convaincante. Les firmes apprennent sans cesse ce qui constitue une proposition de valeur convaincante à travers leurs expériences et la rétroaction. Ces auteurs proposent une liste de propositions pour les entreprises qui voudraient intégrer les affaires électroniques dans leurs activités : parmi ces

propositions, on retrouve l'exploitation des processus d'affaires actuels, l'utilisation du potentiel de ses ressources humaines et le renforcement des actifs intangibles, notamment.

Les théories sur le modèle d'affaires apportent une grande contribution à l'explication du succès et des échecs des affaires électroniques à une époque où le monde des affaires évolue si rapidement. Ceci dit, des doutes persistent quant à la capacité de généraliser les modèles d'affaires. En effet, on a trop étroitement porté l'attention sur les modèles d'affaires des entreprises qui ont connu un succès remarquable dans le domaine des affaires électroniques en oubliant que ce sont ces mêmes modèles qui ont mené de nombreuses *dot.com* à l'échec. Chen (2003) a démontré que le taux de succès de différents types de modèle d'affaires (Portail, B2B, B2C, etc.) varie selon les secteurs d'exploitation de l'entreprise. Les facteurs les plus importants du succès ou de l'échec des affaires électroniques dans divers secteurs de différents pays ou en général dans divers contextes concrets continuent de faire l'objet de discussions. La plupart des analystes ont proposé des réponses simples à cette question en référant au ralentissement économique, aux corrections du marché financier et particulièrement aux réactions massives du *brique-et-mortier*. Seuls quelques analystes ont observé le « bon sens » relatif des modèles d'affaires électroniques, mais ils se sont la plupart du temps consacré à analyser les facteurs environnementaux statiques et la logique économique fondamentale de chaque industrie (Rosen et Howard, 2000; Carter, Geary et Garcia 2001; Ince, 2001; Schwartz, 2001; Yang, Peterson, et Huang, 2001).

Concluons cette section sur les modèles d'affaire avec les remarques suivantes :

- Le modèle d'affaires électronique est un nouveau concept d'affaires qui explique certains phénomènes de la réalité des affaires électroniques dans le monde actuel. Ce concept est particulièrement utile dans l'analyse des affaires électroniques de certains secteurs ou de certaines industries (la publicité en ligne, par exemple).
- La question de définir les caractéristiques d'un modèle d'affaire qui a du succès et de la possibilité de généraliser un modèle d'affaires qui a du succès fait encore l'objet de discussions. En réalité, le succès d'un modèle d'affaires semble ne pas pouvoir être expliqué par ce seul concept mais aussi par d'autres facteurs comme la stratégie, l'environnement, les caractéristiques de l'industrie, etc.

- Les conditions de succès des affaires électroniques sont définitivement liées au modèle d'affaires électroniques, mais celles-ci doivent être mis en relation avec d'autres facteurs du contexte.

Dans la prochaine section, nous discuterons de la création de valeur économique dans les affaires électroniques comme une condition de succès de ce type d'affaires.

3.3.5 La création de valeur dans les affaires électroniques

Le grand débat actuel dans la littérature sur les affaires électroniques concerne le rôle du modèle d'affaires et la stratégie dans le succès d'une e-business. Bien qu'il y ait encore des discussions sur cette question, le modèle d'affaires et la stratégie sont en accord au niveau d'un point fondamental : la création, l'appropriation et la viabilité de la valeur économique pour l'entreprise et les actionnaires. Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont isolé les différences entre le modèle d'affaires et la stratégie au sujet de la valeur: (1) le modèle d'affaires s'intéresse à la création de valeur en premier lieu et à l'appropriation d'une partie de cette valeur créée alors que la stratégie met l'accent sur l'appropriation et la viabilité de la valeur en insistant sur la compétition ; (2) le modèle d'affaires se concentre à la création de valeur pour l'entreprise elle-même alors que la stratégie est pour but de la création de valeur pour les actionnaires. La transformation de la valeur des affaires en valeur d'entreprise pour les actionnaires se situe dans le domaine financier corporatif – un aspect important de la stratégie.

Malgré les différences entre les approches théoriques (le modèle d'affaires et la stratégie), on peut conclure que la santé des affaires électroniques dépend de la capacité de créer et de s'emparer de la valeur économique. « La création de la véritable valeur économique devient de nouveau l'arbitre du succès final des affaires » (Porter, 2001). Dans la recherche sur les conditions de succès des affaires électroniques, cette approche s'avère la plus convenable pour expliquer les causes du succès et de l'échec des entreprises de commerce électronique.

3.3.5.1 La création de valeur dans les affaires électroniques

La question de la création de valeur est aussi vieille que les sciences économiques et elle est abordée encore une fois dans la littérature de la gestion qui traite des affaires électroniques (Means et Schneider, 2000). La nouvelle création de valeur doit être une partie importante d'une « nouvelle économie » sinon, ce serait simplement un cas de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité de la « vieille économie ».

Il existe plusieurs recherches sur la création de valeur dans les affaires électroniques. Rayport et Sviokla (1995) traitent principalement de la création de valeur dans deux mondes, « physique » et « virtuel ». Evans et Wurster élaborent les thèmes de Rayport et Sviokla. Timmers (1999) travaille sur des stratégies et des modèles pour le commerce entre organisations (B2B) et Means et Schneider (2000) réfléchissent sur la révolution des affaires électroniques, sur les « communautés à valeur ajoutée ». Finalement, Porter (2001) critique certaines des principales propositions de la littérature sur la gestion des affaires électroniques.

Rayport et Sviokla (1995) écrivent que « le monde du commerce électronique » est « un nouveau lieu de création de valeur » et que les « cadres doivent garder leur attention sur la façon par laquelle leur entreprise crée de la valeur dans le monde physique et dans le monde virtuel ». Leur analyse montre les différents rôles de l'information : c'est un moyen d'organiser plus efficacement la production physique existante, c'est une manière de remplacer la production physique et c'est un outil pour proposer de nouveaux services à sa clientèle. Chacun des trois rôles de l'information peut contribuer à améliorer la position des entreprises sur le marché. Cependant, c'est seulement le troisième rôle qui crée clairement de la nouvelle valeur pour les clients.

Un autre nouvel aspect de la création de valeur est lié à la personnalisation des produits. Si des produits sont adaptés aux besoins du client, les clients seront sans doute prêts à payer un peu plus pour l'utilité additionnelle fournie. Means et Schneider (2000) soulignent l'importance du « capital de marque » des entreprises comme le plus important des capitaux.

Timmers (1999), qui se base sur la recherche de Hamer et Champy (1994), distingue trois types de processus de création de valeur : la chaîne de valeur (où le procédé entier de

création de valeur a lieu au sein d'une seule entreprise), le réseau de valeur (où les entreprises coopèrent dans un réseau étroit où a lieu le procédé de création de valeur) et les marchés dynamiques (où les entreprises coopèrent de façon plus souple en s'orientant vers le marché où a lieu le procédé de création de valeur).

Dans son article "Strategy and the Internet", Porter (2001) critique un grand nombre d'observations parues dans les publications citées ci-dessus et dans la littérature de gestion au sujet de l'Internet. Il constate que:

"[...]many have assumed that the Internet changes everything, rendering all the old rules about companies and competition obsolete", mais que ceci "has led many companies, dot-coms and incumbents alike, to make bad decisions".

Selon lui, l'Internet donne une certaine valeur aux affaires en augmentant l'efficacité opérationnelle des entreprises.

3.3.5.2 La création versus l'appropriation de valeur

Dans l'examen de la création et l'appropriation de valeur dans les affaires électroniques, plusieurs auteurs remarquent une différence entre ces deux aspects. Saloner et Spence (2002) dans leur texte *Creating and Capturing Value: Perspectives and Cases on Electronic Commerce* constatent qu'il est important pour les gestionnaires de comprendre la différence entre la valeur créée et la valeur capturée dans le commerce électronique. Le e-commerce peut créer énormément de valeur mais la valeur n'est capturée que par les entreprises qui comprennent des facteurs inhérents et qui formulent leur stratégie de e-commerce en conséquence. Les facteurs qui influencent la quantité de valeur capturable entrent dans deux catégories: (1) la structure horizontale du marché et la concurrence et (2) la structure verticale du marché et le pouvoir de négociation. Les auteurs concluent qu'une entreprise qui peut surmonter des entraves organisationnelles et interorganisationnelles sera la grande gagnante, et non celle qui a la meilleure technologie. Noboa (2003) constate aussi que la création de valeur n'implique pas nécessairement l'appropriation cette valeur. Les acteurs dans le réseau peuvent s'emparer des valeurs même s'ils ne les créent pas. Serval (2001) cite des mécanismes de capture de la valeur dans le commerce électroniques tels que l'utilisation de facteurs rares pour attirer les utilisateurs, l'augmentation du coût de

substitution (*switching cost*), l'utilisation de la complémentarité et la *privatisation* des biens publics, entre autres.

En utilisant une nouvelle approche fondée sur la théorie de jeu, Nalebuff et Brandenburger (1996) propose un réseau de valeur pour expliquer la création et le partage de valeur des acteurs dans le réseau (figure 3.25). Plus de complémentateurs participent au réseau, plus la valeur de l'entreprise augmente. Plus de compétiteurs participent au réseau, plus la valeur de l'entreprise diminue. Les auteurs proposent également des stratégies pour augmenter la valeur de l'entreprise par exemple la transformation des compétiteurs en complémentateurs.

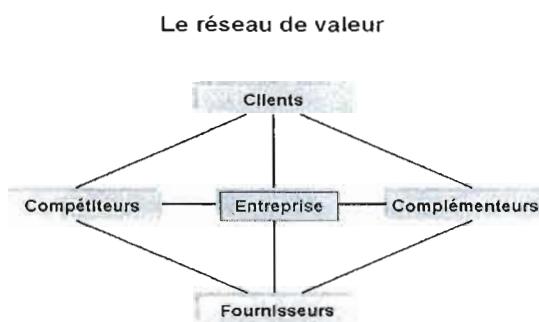


Figure 3.25 Le réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996)

3.3.5.3 La valeur économique d'affaires électroniques

La question principale à propos de la valeur dans les affaires électroniques réside dans la détermination du mécanisme de création de valeur dans le nouveau monde des affaires. Plusieurs auteurs ont traité de la valeur d'affaires créée en vertu d'investissements des TI dans les affaires traditionnelles (Baley et Bakos, 1997; Barua, 2000; Brynjolfsson, 1996; etc.). Barua et al (2001) déterminent les stimulateurs de la e-business (*e-business drivers*)⁴⁷ comme des facteurs essentiels pour maximiser la valeur dans les affaires électroniques. De plus, ils étudient la relation entre ces facteurs et la mesure financière du succès dans les affaires électroniques. Lee (2005) discute de la relation entre la valeur potentielle de la TI et les risques causés par la TI dans la réalisation de la valeur dans le secteur public. Pour leur

⁴⁷ E-business drivers : "E-business drivers are key factors to maximize e-business value". Barua et al (2000).

part, Zhu et al (2004) examinent les facteurs contextuels qui influent la création de valeur dans les affaires électroniques. Dans deux recherches différentes, Christensen et Methlie (2003) et Amit et Zott (2001) mentionnent que les stimulants de valeur (*value drivers*) agissent comme sources de création de valeur dans les affaires électroniques.

La valeur des affaires électroniques est étroitement liée à l'investissement dans la TI et à l'utilisation de la TI dans ces affaires. Pourtant, Kauffman et Weill (1989) ne sont pas parvenu à fournir des preuves convaincantes pour confirmer la relation entre l'investissement dans la TI et des performances supérieures. La plus récente évidence est que la TI est associée à la sortie accrue (ce fait réfutant le paradoxe de productivité⁴⁸), mais pas nécessairement à la valeur commerciale mesurée par rendement de l'actif et retour sur les capitaux propres (Hitt et Brynjolffson, 1994). Barua et al (2000) identifient huit *e-business drivers* et constatent qu'il existe des liens critiques entre ces drivers au niveau des indicateurs financiers et des mesures opérationnelles d'excellence. Pour maximiser ses avantages, une compagnie devrait investir et s'engager à fournir des ressources pour chacun de ces huit drivers :

- L'intégration du système ;
- L'orientation tant informationnelle que transactionnelle de la TI vers le client;
- L'orientation tant informationnelle (qualité, continuité d'approvisionnement et la gestion de relation) que transactionnelle de la TI vers le fournisseurs;
- L'orientation interne de la TI ;
- Les processus reliés à la clientèle ;
- Les processus reliés aux fournisseurs ;
- Le fait d'être prêt à gérer les affaires électroniques du client (*customer e-readiness*) et
- Le fait d'être prêt à gérer les affaires électroniques du fournisseur (*supplier e-readiness*).

⁴⁸ Paradoxe de Solow,

Barua et al (2001) concluent qu'il n'y a aucune évidence systématique permettant d'identifier les types de stratégies et d'initiatives qui mènent au succès dans cette nouvelle façon de faire des affaires. Les directeurs d'entreprises connaissant du succès parviennent eux-mêmes assez mal à expliquer d'où viennent leurs bénéfices ; les directeurs d'entreprises qui n'ont pas de succès, par contre, s'efforcent de trouver une manière de faire tourner des choses et de recevoir les bénéfices de certaines de leurs initiatives dans le domaine des affaires électroniques (voir la figure 3.26 pour le modèle de Barua et al, 2000).

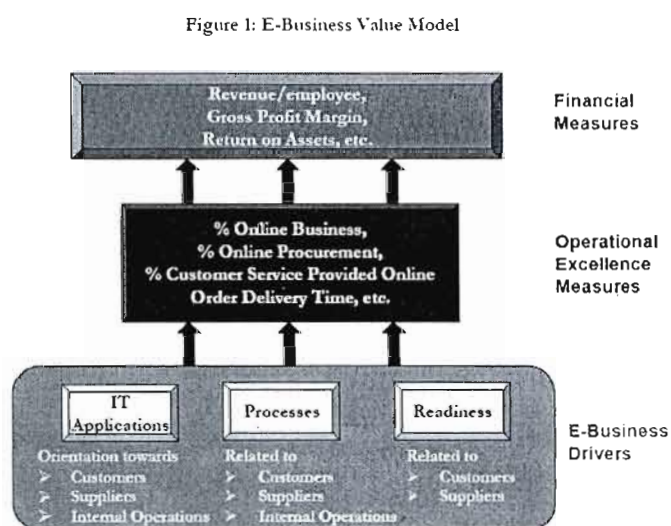


Figure 3.26 Modèle de la valeur des affaires électroniques (Barua et al, 2000).

Dans les recherches sur l'impact des facteurs contextuels sur la valeur des affaires électroniques dans le secteur des services financiers, Zhu et al. (2004) ont proposé une explication concernant la construction de la valeur des affaires électroniques. Selon eux, la valeur des affaires électroniques est représentée par les résultats commerciaux (croissance de vente, amélioration du service à la clientèle, etc.), par l'efficacité interne (processus interne plus efficace, croissance de la productivité des cadres) et dans le degré de coordination avec les partenaires. Les auteurs ont aussi indiqué que la préparation technologique était le facteur le plus influent sur la valeur des affaires électroniques alors que les ressources financières, l'envergure globale et l'environnement réglementaire contribuent également de manière significative à la accroître valeur de la e-business (figure 3.27).

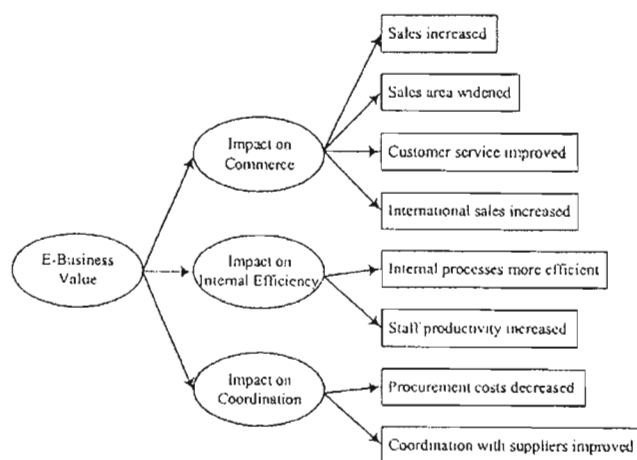


Figure 2. A Specification of E-Business Value

Figure 3.27 Modèle de la valeur des affaires électroniques (Zhu et al., 2004).

La valeur des affaires électroniques peut être traitée du point de vue de la notion de valeur commerciale de la TI. Plusieurs recherches indiquent que la technologie de l'information peut effectivement contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation (Brynjolfsson et Hitt, 1996; Kohli et Devaraj, 2003; Mukhopadhyay et al., 1995). Le terme valeur commerciale de la TI est généralement utilisé pour faire référence à l'impact de la TI sur la performance de l'organisation, y compris l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la rentabilité, la réduction des coûts, l'avantage concurrentiel et la réduction de l'inventaire et d'autres mesures de performance (Devaraj et Kohli, 2003 ; Hitt et Brynjolfsson, 1996 ; Kriebel et Kauffman, 1988). Melville et al. (2004) définissent la valeur commerciale de la TI comme:

“[...] the organizational performance impacts of information technology at both the intermediate process level and the organization-wide level, and comprising both efficiency impacts and competitive impacts”.

Ils présentent des facteurs environnementaux comme les caractéristiques du pays et de l'industrie et le fait que les ressources et les processus d'affaires des partenaires ont un impact sur le processus de création de valeur commerciale de la TI (Figure 3.28).

Exhibit 3: IT Business Value Model

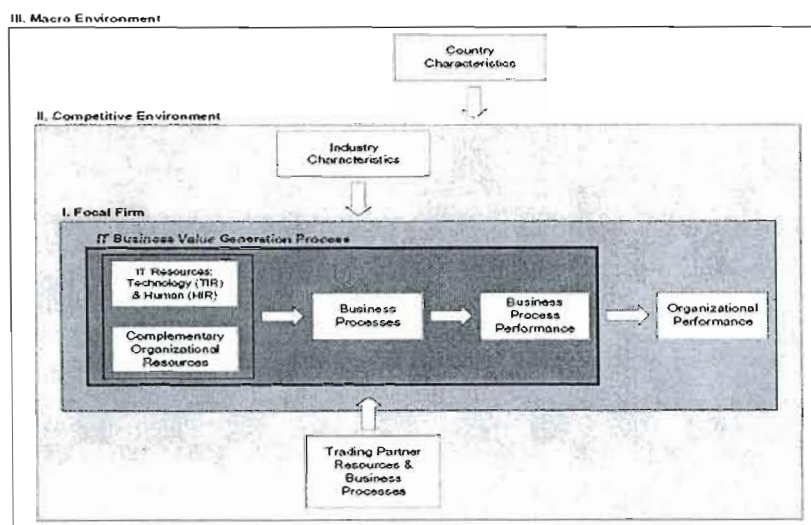


Figure 3.28 Modèle de la création de la valeur commerciale de la TI (Melville et al., 2004).

En abordant la chose de plusieurs points de vue, les auteurs nous ont montré que la e-business était une façon de faire des affaires qui intégrait la technologie de l'information dans un environnement également affecté par la TI. Le potentiel de succès des affaires électroniques réside donc dans la capacité de créer et de s'approprier de la valeur de façon durable (figure 3.16). En cherchant à prédire plutôt qu'à analyser le succès, nous constatons que l'approche de la valeur peut fournir des explications concernant l'impact des facteurs du contexte sur le succès des entreprises. Dans le cadre de notre travail, les modèles des sources de valeur dans les affaires électroniques nous proposent l'approche la plus convenable.

3.3.5.4 Les sources de valeur dans les affaires électroniques

En étudiant la création de valeur dans les affaires électroniques, Amit et Zott (2001) définissent le modèle d'affaires comme une unité d'analyse :

"A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities".

Ils suggèrent qu'aucune théorie de gestion stratégique ou de l'*entrepreneurship* ne puisse entièrement comprendre le potentiel de création de la valeur dans les affaires électroniques. Se basant sur plusieurs théories de la création de valeur telles que la chaîne de valeur (Porter, 1985), la destruction créative de l'innovation (Schumpeter, 1942), le *resource-based view* de l'entreprise (Barney, 1991), le réseau stratégique (Dyer et Singh, 1998) et le coût de transaction (Williamson, 1975), les auteurs fondent un modèle intégré des perspectives théoriques. À partir d'une recherche empirique, les auteurs suggèrent que la création de la valeur dans les affaires électroniques passe par la configuration de la chaîne de valeurs (Porter, 1985), la formation de réseaux stratégiques parmi les entreprises (Dyer et Singh, 1998) ou l'exploitation des compétences spécifiques « core » de l'entreprise (Barney, 1991). Les sources de création de valeur d'une e-business sont la nouveauté, l'efficacité, la complémentarité et le *lock-in* (la capacité de s'attacher à une clientèle pour lutter contre les nouveaux concurrents)(figure 3.29).

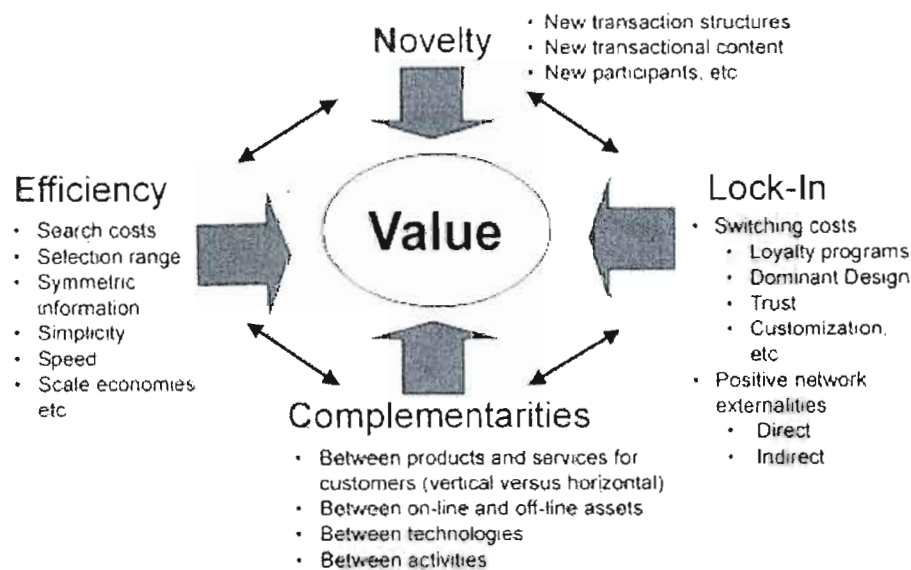


Figure 1 Sources of value creation in e-business

Figure 3.29 Modèle de source de la création de la valeur dans les affaires électroniques de Amit et Zott, (2001)

Tableau 3.8
Les sources de la création de valeur (Amit et Zott, 2001)

Sources	Descriptions
Efficacité	<p>“By leveraging the cheap interconnectivity of virtual markets, e-businesses further enhance transaction efficiency by enabling faster and more informed decision making. They provide for greater selection at lower costs by reducing distribution costs, streamlining inventory management, simplifying transactions (thus reduce the likelihood of mistakes), allowing individual customers to benefit from scale economies through demand aggregation and bulk purchasing, streamlining the supply chain, and speeding up transaction processing and order fulfillment, thereby benefiting both vendors and customers</p> <p>Efficiency enhancements relative to offline businesses (i.e., those of companies operating in traditional markets), and relative to other online businesses (i.e., those of companies operating in virtual markets), can be realized in a number of ways”</p>
Complémentarité	<p>“Complementarities are present whenever having a bundle of goods together provides more value than the total value of having each of the goods separately”</p>
<i>Lock-in</i>	<p>“The value-creating potential of an e-business is enhanced by the extent to which customers are motivated to engage in repeat transactions (which tends to increase transaction volume), and by the extent to which strategic partners have incentives to maintain and improve their associations (which may result in both increased willingness to pay of customers and lower opportunity costs for firms)”</p>
Nouveauté	<p>“While the introduction of new products or services, new methods of production, distribution, or marketing, or the tapping of new markets have been the traditional sources of value creation through innovations”</p>

Amit et Zott croient que le modèle des affaires d'une entreprise est un lieu important d'innovation et qu'il représente un lieu important de création de valeur d'une entreprise aux yeux de ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients. Le succès des affaires électroniques dépend du modèle d'affaires construit et de sa capacité à créer de la valeur pour l'entreprise.

Christensen et Methlie (2003) dans leur recherche sur la création de valeur dans les affaires électroniques confirment les constatations de Amit et Zott (2001). Se basant sur trois théorie de gestion stratégique : le coût de transaction (Williamson, 1985), le réseau stratégique (Malone *et al.*, 1987) et le *resource-based view* (Grant, 1998), Christensen et

Methlie proposent un modèle de création de valeur dans les affaires électroniques qui comporte quatre *value drivers* : l'efficacité, la complémentarité, le maintien de la clientèle et l'innovation (figure 3.30).

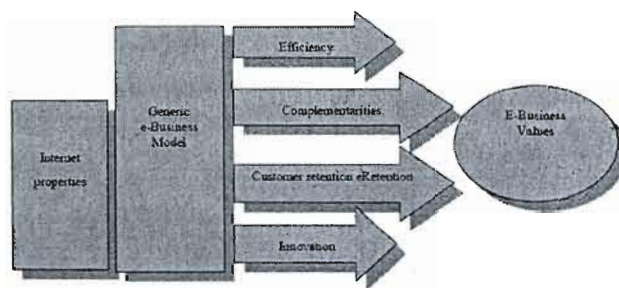


Figure 3.30 Modèle de création de valeur dans les affaires électroniques de Christensen et Methlie (2003)

À partir d'une recherche empirique ayant pour objet des entreprises norvégiennes, Christensen et Methlie constatent que les affaires électroniques n'en sont encore qu'à leurs premiers balbutiements. Ils démontrent que la création de la valeur dans les affaires électroniques est associée aux drivers de valeur des e-business (*e-business value drivers*).

3.3.6 Conclusion de la section

Dans cette section, nous avons essayé de synthétiser les pensées courantes du domaine de la gestion pour identifier les caractéristiques susceptibles de nous aider à prévoir le succès des affaires électroniques. Nous avons abordé plusieurs champs théoriques : la stratégie d'affaires, les facteurs conditionnels et la création de valeur, notamment. Le succès des affaires électroniques peut être expliqué (et pourrait implicitement être prévu) par l'ensemble des conditions, à savoir par exemple, la qualité du modèle d'affaires utilisé, la capacité de maîtriser les facteurs clés, les avantages concurrentiels, les stratégies, la création et l'appropriation de valeur (figure 3.31). Les entreprises faisant des affaires électroniques dépendent étroitement de l'environnement dans lequel elles coopèrent et rivalisent avec d'autres partis dans l'écosystème. Pourtant, la littérature sur les affaires électroniques aborde rarement le contexte national en tant que source des facteurs explicatifs du succès des affaires électroniques.

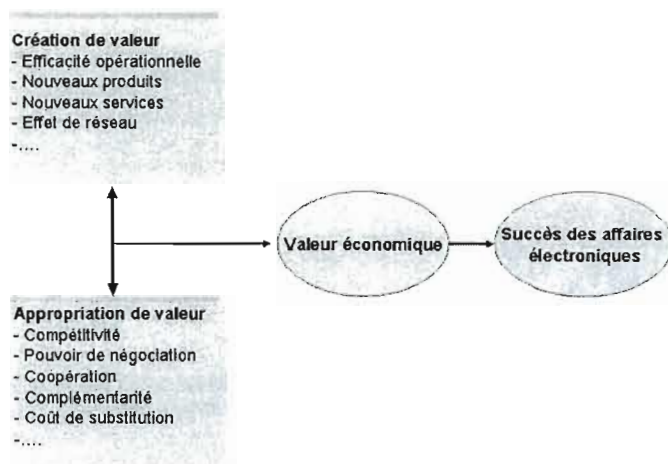


Figure 3.31 La création et l'appropriation de valeur et le succès des affaires électroniques

3.4 Contexte national et affaires électroniques

Dans la section précédente, nous avons présenté les moyens habituels pour les entreprises de rechercher le succès dans les affaires électroniques. Comme nous avons dit, chaque entreprise est unique dans sa forme avec l'ensemble des facteurs internes et externes constituants. Le succès des affaires électroniques dépend non seulement des facteurs internes de l'entreprise (ce dont nous avons traité en tant que conditions de succès) mais aussi des facteurs externes. Selon la perspective schumpétérienne, les facteurs externes sont très importants, ce sont eux qui incarnent la « *loi de sélection naturelle* ». Les firmes ayant la meilleure capacité d'adaptation survivent pendant que les autres sont éliminées. Selon la perspective de la formation stratégique traditionnelle, les facteurs externes constituent à la fois les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise doit faire face (Mintzberg et al, 1999). Les firmes survivant sont celles qui savent saisir les opportunités et diminuer les menaces.

Dans la littérature sur affaires électroniques, il existe plusieurs recherches sur le contexte environnemental dans l'adoption, l'implantation et le développement des affaires électroniques. Pourtant, à notre connaissance, le lien véritable entre le contexte environnemental et la réussite d'une e-business reste à prouver. Certains auteurs étudient les

infrastructures (notamment celle technologique) en tant que conditions essentielles du développement des affaires électroniques (Rayport et Jaworski, 2002 ; Jennex et al., 2004 ; Weil et Vital, 2001 ; etc.). D'autres se concentrent sur certains aspects de l'environnement qui sont étroitement lié à la capacité de développement des affaires électroniques d'un pays. Ces facteurs sont élaborés à travers le concept de l'état de préparation d'un pays pour les affaires électroniques (*e-préparation ou e-readiness en l'anglais*) (Choucri et al., 2003 ; Rao, 2003 ; Purcell et Toland, 2003 ; etc.). Les institutions internationales (UNCTAD, 2002 ; APEC, 2003 ; McCormell International, 2000 ; etc.) développent et utilisent des indicateurs de e-préparation pour évaluer la capacité de développement des affaires électroniques d'un pays, d'une industrie ou d'une entreprise. En plus, il existe des recherches dans lesquelles les auteurs développent des modèles pour expliquer l'impact des facteurs contextuels sur les affaires, y compris les affaires électroniques (Kraemer et al., 2005, 2006 ; Zhu et al., 2003, 2005 ; etc.). Nous allons traiter dans cette partie de certains documents au sujet de la relation entre le contexte nationale et les affaires électroniques.

3.4.1 Infrastructures d'un pays et affaires électroniques

3.4.1.1 Infrastructure pour les affaires électroniques

Le terme infrastructure est souvent utilisé très abstraitement et il varie selon le domaine d'étude⁴⁹. Dans le sens large, l'infrastructure est un ensemble d'éléments structuraux interconnectés qui fournissent le cadre pour supporter la totalité de la structure⁵⁰. Elle constitue une partie essentielle du développement économique d'un pays. Dans les affaires électroniques, le terme infrastructure est utilisé pour désigner les conditions fondamentales pour que puisse advenir les affaires électroniques. On y réfère souvent en tant qu'infrastructure technologique. Selon Rayport et Jaworski (2002), il y a quatre types d'infrastructures du commerce électronique : l'infrastructure technologique, la financière, la médiatique et la réglementaire. Selon eux, l'infrastructure technologique se rapporte aux technologies clés qui assurent les bases des marchés du commerce électronique interentreprise et collaboratif (le système de gestion d'approvisionnement, de gestion de la chaîne de demande, etc.). L'infrastructure financière fait référence aux sources financières de

⁴⁹ Il existe plusieurs définitions de l'infrastructure selon les secteurs d'activités.

⁵⁰ <http://www.fr.wikipedia.org/wiki/Infrastructure>

l'entreprise et au financement des projets du e-commerce. L'infrastructure médiatique est la condition technologique des médias qui permet à l'entreprise de développer des commerces en ligne. Et finalement, l'infrastructure réglementaire se rapporte au cadre politique public dans lequel évoluent toutes les autres infrastructures. À l'exception de l'infrastructure réglementaire, les trois autres infrastructures ci-haut mentionnées ne reflètent pas nécessairement la condition d'un pays. Elles sont universelles.

Jennex et al. (2004) ont défini l'infrastructure pour le e-commerce comme suit : "the underlying foundation of networks, hardware, software, skills, processes, and resources that must exist before an organization can build e-commerce applications"⁵¹. Selon eux, l'infrastructure pour le e-commerce comporte des facteurs internes et externes qui permettent les transactions du commerce électronique des entreprises (infrastructure technique interne, infrastructure commerciale, l'aspect du personnel, infrastructure technique externe, etc.). À partir de ces facteurs, les auteurs déterminent, une liste des paramètres de succès possibles. Ces facteurs pourraient être utilisés pour l'évaluation du potentiel de succès des projets de e-commerce des entreprises des pays en développement.

L'infrastructure pour le e-commerce selon Jennex et al. est étroitement liée à la technologie. En se concentrant sur l'aspect technologique interne d'une entreprise, Weil et Vital (2001) distinguent des besoins technologiques spécifiques à chaque modèle d'affaires électroniques. Dans leur définition du modèle d'affaire, Osterwalder et Pigneur (2002) font référence à l'infrastructure en tant qu'élément nécessaire à la livraison des produits ou services offerts par une entreprise ainsi qu'à l'établissement et au maintien des relations avec ses partenaires et ses clients.

3.4.1.2 Infrastructure pour le e-commerce dans les pays en voie de développement

Plusieurs études se sont penchées sur la question de l'infrastructure fondamentale requise pour l'e-commerce dans les pays en voie de développement. Mukti (2000) a constaté que certains des problèmes limitant l'expansion du e-commerce en Malaisie comprennent des soucis de sécurité de la part des consommateurs, l'impossibilité du paiement par des moyens électroniques dans le cas de nombreux clients, la difficulté d'accès à l'Internet de la

⁵¹ M. E. Jennex, D. L. Amoroso, O. Adelakun, (2004), "E-Commerce Infrastructure Success Factors for Small Companies in Developing Economies", *Electronic Commerce Research*, vol. 4.

population générale et les qualifications techniques du personnel des entreprises qui s'essaient au e-commerce.

Dedrick et Kraemer (2001) se sont intéressés au e-commerce en Chine. Ils ont trouvé que dans ce pays, malgré qu'il y ait un intérêt considérable pour l'e-commerce, il existe des barrières significatives freinant l'établissement des entreprises d'e-commerce. La diffusion limitée des ordinateurs, le coût d'accès à Internet élevé et un manque de processus de paiement en ligne sont autant d'obstacles empêchant le développement du e-commerce de façon directe. Alors que de façon indirecte, les réseaux de transport et de livraison insatisfaisants, la disponibilité limitée des services bancaires et les règles d'imposition incertaines gênent le développement des affaires électroniques de la Chine. La politique gouvernementale peut encourager l'e-commerce en favorisant la TI, en luttant contre le piratage des logiciels et en protégeant la propriété intellectuelle. Le gouvernement peut aussi réglementer dans les domaines des contrats internationaux, de la des partenariats avec l'étranger, des signatures numériques et du cryptage pour continuer de soutenir l'e-commerce. En plus, la croissance de l'industrie de fabrication d'ordinateur et de celle des services de la TI crée un environnement technique propice à supporter le e-commerce.

Chepaitis (2002) a observé l'environnement de l'information en Russie et a constaté que ce dernier peut constituer un empêchement au développement du l'e-commerce. Beaucoup de pays en voie de développement n'ont pas la culture de partage des données. Cette capacité de mettre des données en commun pour des analyses statistiques est nécessaire dans beaucoup de processus d'affaires. L'absence des données partagées peut avoir comme conséquence une faiblesse au niveau des systèmes d'information en raison du manque des données fiables et consolidées du marketing, ainsi que des données du client et celles économique en général.

L'Autorité du développement d'infrastructure de l'Information et de la Communication pour le commerce électronique de Singapour (IDA) (Staff, 2002) décrit l'infrastructure de l'e-commerce à Singapour. Selon eux, les composantes principales de cette infrastructure sont : (1) des services d'infrastructure (services de réseau pour des entreprises en ligne, de répertoires pour la recherche et la récupération d'informations, de sécurité pour un contexte d'identification et de communication rassurant, de paiement sécurisé et de-fournisseurs de

solutions e-commerce, etc.) ; (2) un cadre juridique et réglementaire, un ensemble des normes ouvertes pour des services techniques (la sécurité, les protocoles du réseau, l'email et l'échange de l'information, etc.) ; et (3) un système d'encouragement à l'investissement conçu pour encourager le développement du e-commerce.

L'infrastructure du e-commerce, telle que la conçoivent les auteurs précédents, englobe les besoins techniques et technologiques fondamentaux indispensables au fonctionnement efficace du commerce électronique. Par contre, cette infrastructure ne constitue qu'une condition favorable ou défavorable pour les entreprises qui veulent pénétrer le marché électronique, ce n'est pas un gage de succès. En effet, la capacité de développement des affaires électroniques dépend aussi d'autres facteurs parmi lesquels le potentiel du marché électronique lui-même joue un rôle essentiel. La littérature dans le domaine du e-commerce décrit l'ensemble de ces facteurs affectant le potentiel de succès d'une entreprise par une nouvelle notion : l'état de préparation pour les affaires électroniques (*e-preparation* ou *e-readiness* en anglais). Nous allons regarder cette notion plus en détail dans la prochaine section.

3.4.2 État de préparation d'un pays pour les affaires électroniques

La crise *dot.com* et la faillite des projets e-commerce de plusieurs entreprises a démontré que l'adoption de la technologie d'information et du commerce électronique n'est pas aussi aisé qu'on aurait pu le croire (Rao, 2003). En réalité, l'adoption et l'implantation du commerce électronique d'une entreprise dépendent de plusieurs facteurs conditionnels internes et externes. Ces facteurs peuvent être la capacité d'utilisation de la TI de l'entreprise, la capacité d'effectuer des changements organisationnels pour adopter la nouvelle technologie et la nouvelle façon de faire des affaires, etc. Ils peuvent se situer dans le contexte du pays comme dans le cas du degré de diffusion d'Internet à travers la population, la politique gouvernementale qui favorise ou non le développement du e-commerce, etc. Tous ces facteurs représentent ce que les chercheurs appellent : l'état de préparation pour les affaires électroniques (*e-préparation*).

La signification de la notion de *e-préparation* varie selon le contexte dans lequel on en traite et l'objectif visé par les auteurs (Choucri et al., 2003). Donc, McConnell International (2001) définit l'*e-préparation* comme la capacité des pays de participer à l'économie

numérique. Alors que dans le rapport de consultation du Forum de l'économie mondiale (*World Economic Forum*) la e-préparation se définit comme la capacité qu'ont les réseaux des TIC de s'adapter efficacement à l'avancement social et économique. Rao (2003) considère la e-préparation comme la capacité d'un pays d'utiliser les TIC pour faire des affaires électroniques dans des entreprises du pays. Et finalement, Choucri et al. (2003) définit la e-préparation comme la capacité de poursuivre des opportunités de création de valeur dans les affaires électroniques lesquelles sont facilitées par l'utilisation de l'Internet. De manière générale, la e-préparation possède les caractéristiques suivantes :

- elle représente l'ensemble des facteurs environnementaux qui incluent l'infrastructure technologique, l'environnement juridique et social, l'économie, etc ;
- elle représente l'état d'une entreprise, d'une industrie et d'un pays en rapport à l'adoption, l'utilisation et la diffusion des TIC ;
- elle reflète implicitement la capacité de développement des affaires électroniques d'une entreprise ou d'un pays ; et
- elle représente la capacité de création des opportunités dans le secteur des affaires électroniques.

Plusieurs auteurs s'essaient à l'évaluation de e-préparation pour le commerce électronique soit d'une entreprise (Huang et al., 2004), d'une industrie (Choucri et al., 2003) ou même d'un pays (APEC, 2000 ; CID (Université de Harvard) ; The Economist Intelligence Unit, 2002 ; McConnell International, 2001 ; etc.). Ces auteurs visent à construire des modèles d'évaluation de l'état réel de certains secteurs d'activités d'un pays (l'accessibilité d'Internet, la politique gouvernementale, etc.) Ces secteurs liés étroitement aux affaires électroniques et représentent implicitement la référence du potentiel de développement du commerce électronique du pays. Pourtant, malgré certaines évidences sur la relation entre la e-préparation et le développement des affaires électroniques d'un pays (par exemple le niveau de participation au marché électronique (Truong et al., 2003)), les indices composites de la e-préparation confondent l'état réel avec les attentes et le vrai potentiel de développement des affaires électroniques d'un pays (Tarantola et al., 2005).

Tableaux 3.9
Les études sur la e-préparation

Auteur	Application	Description	Indicateurs	Méthode
Coopération économique de l'Asie pacifique (2000) (Asian Pacific Economic Cooperation) (APEC)	Pays	La e-préparation d'un pays pour le e-commerce (6 catégories).	Infrastructure et technologie fondamentale, accès aux services, niveau et type d'utilisation d'Internet, promotion et activités de facilitation, savoir-faire et ressources humaines, positionnement dans l'économie numérique.	Quantitative, questionnaires
Centre pour le développement international de l'Université de Harvard (CID) (2000)	Pays en développement	La préparation d'un pays pour participer au monde réseauté.	Accès au réseau, apprentissage réseauté, société réseautée, économie réseautée, politiques sur les réseaux.	Qualitative (modèle quatre étapes)
Economist Intelligence Unit et Pyramid Research (2002)	Pays (60)	Le classement des pays selon l'environnement commercial avec 70 indicateurs (E-readiness rankings) (6 catégories dont 5 comporte 29 indicateurs).	Connectivité et infrastructure technologique (25%), environnement commercial (20%), adoption des TIC par le consommateur et l'entreprise (20%), infrastructure sociale et culturelle (15%), environnement juridique et réglementaire (15%), services de soutien (5%).	Quantitative
Mosaic Group (1998)	Pays	L'indication des étapes du développement d'Internet en utilisant les statistiques et les descriptions qualitatives (6 indicateurs statistiques).	Niveau de propagation (<i>Pervasiveness</i>), dispersion géographique, absorption sectorielle, infrastructure de connectivité, infrastructure organisationnelle, sophistication de l'utilisation de la technologie par des entreprises.	Quantitative et qualitative

IDC (2005)/IDG (International Data Group)	Pays (53)	Le classement statistique (23 indicateurs, 4 catégories).	Utilisation de TI, infrastructure d'Internet, infrastructure de télécommunication, infrastructure sociale.	Quantitative
Banque mondiale	Pays (100)	L'évaluation statistique en ligne (61 indicateurs, 5 catégories).	Performance, régime d'encouragement économique et institutionnel, éducation et ressources humaines, système d'innovation, infrastructure d'information.	Quantitative
McConnell International et World Information Technology and Services Alliance (WITSA)(2000)	Pays	L'évaluation de l'état de préparation des pays (5 catégories avec l'échelle de mesure de 1 à 3 : bleu, orange et rouge).	Connectivité, <i>e-leadership</i> , sécurité du transfert de l'information, capital humain, climat de la e-business, partenariat public-privé.	Qualitative
Rao (2003)	Pays	La liste de contrôle de la e-préparation (modèle des 8 C).	Connectivité, Commerce, Capital, Contenu, Communauté, Culture, Capacité, Coopération.	Qualitative
Choucri et al. (2003)	Pays et des industries	Le cadre d'analyse de la capacité de saisir les opportunités de création de la valeur (3 domaines et 7 catégories).	Accès (infrastructure, services), Capacité (facteurs sociaux, économiques, réglementaires), opportunités (pénétration au marché, applications spécifiques).	Qualitative et quantitative
Huang et al. (2004)	Entreprise(s)	Le cadre d'analyse de la e-préparation d'une entreprise d'un pays en développement (3 catégories).	Besoins internes de la e-business ; environnement externe ; diffusion des TI et gestion du changement.	Quantitative
Pennoni et al. (2005)	Pays européens	L'évaluation des entreprises dans	Adoption des TIC (6 indicateurs), utilisation des	Quantitative

des pays européens quant à l'adoption et l'utilisation des TIC. (12 indicateurs)	TIC (6 indicateurs).
--	----------------------

La e-préparation d'un pays nous donne une vue panoramique de l'environnement dans lequel les entreprises réaliseraient des affaires électroniques. Il existe une présupposition selon laquelle plus le niveau de e-préparation d'un pays est élevé (rang élevé dans les classements), plus les affaires électroniques auraient la capacité de se développer. Pourtant, comme tous les indices composites (le PIB par exemple), la e-préparation ne reflète pas les caractéristiques nationales et industrielles. Certains facteurs pourraient être plus importants que d'autres dans le contexte spécifique d'un pays, d'une industrie ou d'une entreprise. D'un point de vue managérial, les entreprises doivent isoler des facteurs essentiels pour elles-mêmes dans l'évaluation de leur capacité à développer des affaires électroniques.

3.4.3 Modèles des facteurs du contexte

Dans les deux sections précédentes, nous avons traité des infrastructures et des facteurs de l'environnement en tant que conditions facilitant les affaires électroniques d'un pays. Dans cette section, nous étudierons les modèles contextuels qui décrivent l'impact des facteurs de l'environnement sur l'adoption, l'implantation et le développement des affaires électroniques d'un pays.

3.4.3.1 Modèles des facteurs contextuels

Dans le domaine des affaires, les facteurs environnementaux d'une entreprise jouent un rôle important. L'impact sur les entreprises des ces facteurs dans l'adoption, l'implantation et le développement des affaires électroniques dans le secteur spécifique du commerce électronique a été étudié par plusieurs chercheurs. Hu et al. (2004) examinent le rôle du gouvernement dans la négociation et la réalisation des contrats électroniques en Chine. Fillis et al. (2004) étudient les *macro-facteurs* de l'environnement (globalisation, politique gouvernementale, etc.) et les facteurs sectoriels et industriels influençant l'adoption et le développement des affaires électroniques des petites entreprises. Brown et al. (2004) réfléchissent au sujet de l'impact de l'environnement national sur l'adoption de l'Internet dans le secteur des services bancaires. Pour étudier les facteurs contextuels et leur impact sur

la diffusion du commerce électronique dans divers pays, la plupart des auteurs adoptent le modèle Technologie-Organisation-Environnement (TOE) développé par Tornatzky et Fleischer (1990) (Zhu et al., 2003, 2005 ; Xu et al., 2004 ; Zhu et Kraemer, 2005 ; Kraemer et al., 2005 ; etc.). Ce modèle est développé plus avant par Zhu et al. (2006) qui intègrent au modèle TOE la théorie de la diffusion de l'innovation et les différences entre les pays développés et ceux en voie de développement (figure 3.32). Nous allons regarder de plus près ce modèle afin de clarifier le rôle des facteurs contextuels dans le développement des affaires électroniques dans les pays en voie de développement.

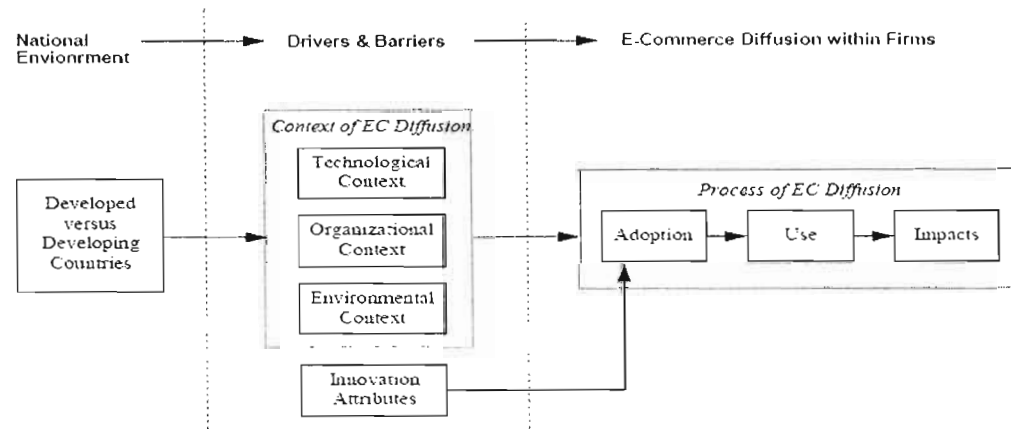


Figure 3.32 Modèle général de l'impact des facteurs contextuels sur la diffusion du e-commerce (adapté de Zhu et al, 2006).

Tableau 3.10
Les concepts du modèle général des facteurs contextuels

Concepts	Définition
Environnement national (Zhu et al, 2006)	Les différences entre les pays développés et ceux en voie de développement en terme d'investissement, de niveau de la diffusion de la TI et des facteurs économiques, sociaux et politiques agissants sur la technologie.
Contexte de la firme (TOE) (Tornatzky et Fleischer, 1990)	
- Contexte technologique	Les technologies internes et externes spécifiques de l'entreprise. Celles-ci incluent les technologies que possède la firme, ainsi que les technologies disponibles sur le marché.
- Contexte d'organisation	Le contexte d'organisation est défini en termes de mesures

	descriptives : la taille et l'envergure de la firme ; la centralisation, la formalisation et la complexité de sa structure managériale ; la qualité de ses ressources humaines et la quantité de ressources internes disponibles.
- Contexte environnemental	L'arène dans laquelle une entreprise réalise ses activités économiques: son industrie, ses concurrents, son accès ou non aux ressources fournies par d'autres entreprises et ses relations avec le gouvernement.
Attributs de l'innovation (Zhu et al., 2006)	Avantage relatif, compatibilité, coûts d'adoption et souci de la sécurité.
Processus de la diffusion du e-commerce (Zhu et al., 2006)	
- Adoption	La décision d'utiliser ou non l'Internet pour faire des affaires.
- Utilisation	L'ampleur du déploiement actuel de l'Internet dans les activités de l'entreprise, mesuré par la propagation et le volume d'utilisation. La propagation se rapporte à la diffusion du e-commerce dans l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, qui inclue le marketing, les ventes, le service à la clientèle, la fourniture, l'échange de l'information et la coordination avec les fournisseurs ou les partenaires. Le volume se rapporte au pourcentage de chacune des activités de la chaîne de valeur qui est réalisée sur l'Internet.
- Impact (résultats)	Variable multidimensionnelle servant à décrire les améliorations de la performance organisationnelle liées à l'utilisation d'Internet, y compris l'impact sur les ventes, les opérations internes et la coordination avec les fournisseurs et les partenaires.

Les recherches sur la diffusion du commerce électronique (Tableau 3.11) montrent que :

- Les facteurs externes impactent sur la diffusion des affaires électroniques et ce à toutes les étapes du processus.
- Le rôle des facteurs externes varie selon le contexte du pays (développé vs en voie de développement), selon les secteurs/industries, selon les étapes du processus de la diffusion et selon le type de e-commerce (B2B vs B2C).
- Dans les pays en voie de développement, les facteurs environnementaux (facteurs externes à l'entreprise) jouent un rôle plus décisif que les mêmes facteurs dans le contexte des pays développés.

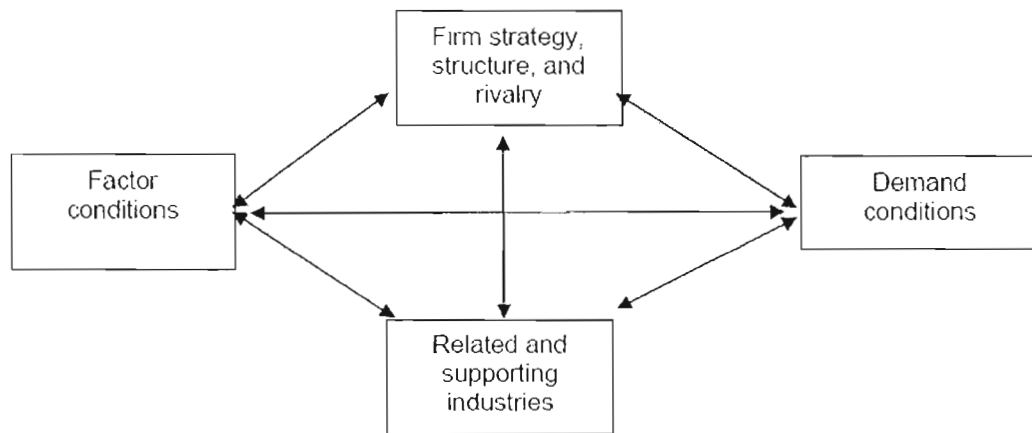
Tableau 3.11
Les études sur la diffusion du commerce électronique
(adapté de Zhu et al., 2006)

Auteurs	Champ d'étude	Résultats
Zhu et al. (2003)	Huit pays européens : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteur des services financiers.	Les facteurs contextuels (technologique, organisationnelle, environnemental) ont une influence sur l'adoption du e-commerce. Dans les pays où les marchés électroniques sont déjà développés, ce type de commerce n'est plus un phénomène dominé par les grandes firmes et la e-préparation des consommateurs (pour acheter en ligne) et celle des partenaires commerciaux (pour effectuer des transactions B2B en ligne) deviennent des facteurs moins significatifs.
Zhu et al. (2005)	Huit pays européens : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteur des services financiers.	Confirmation de l'impact des facteurs du modèle TOE sur l'adoption du e-commerce des entreprises. Les attributs de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, coût d'adoption, inquiétude de la sécurité) ont une influence sur l'adoption du e-commerce des entreprises (la compatibilité étant le facteur le plus significatif).
Gibbs et al. (2003)	Dix pays : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteur des services financiers.	Les facteurs qui influencent le e-commerce entre les organisations (B2B) et ceux qui influencent le e-commerce entre les organisations et les consommateurs (B2C) sont considérablement différents. Pour le type B2B, l'impact des facteurs globaux est plus significatif alors que ce sont les facteurs locaux qui ont le plus d'impact sur le type B2C. La politique de la libéralisation du marché et des télécommunications semble être le facteur le plus important dans la diffusion du e-commerce.
Zhu et al. (2005)	Dix pays : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteurs des services financiers.	L'impact des facteurs contextuels varie selon des étapes (adoption vs utilisation) de la diffusion du e-commerce d'une entreprise et l'environnement national (pays développé vs pays en voie de développement). L'acquisition des technologies fondamentales est le facteur le plus fort influent de l'utilisation du e-commerce dans les pays en voie de développement pendant que dans les pays développés c'est plutôt l'intégration technologique qui compte.
Xu et al. (2004)	Chine et États-Unis : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteurs des services financiers.	Il existe des différences entre ces deux pays: Les firmes chinoises sont en retard en terme d'utilisation des technologies interorganisationnelles. Peu de firmes chinoises utilisent Internet dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec leurs partenaires. Le gouvernement joue un rôle plus important dans l'encouragement à l'utilisation du e-commerce en Chine.

		L'approvisionnement en ligne des firmes chinoises est à un niveau très faible.
Gibbs et Kraemer (2004)	Dix pays : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteurs des services financiers.	Le niveau de préparation technologique d'une entreprise et les attributs de l'organisation sont les facteurs principaux qui influencent non seulement l'adoption mais aussi sur la propagation de l'utilisation du e-commerce dans ses activités commerciales. Cette étude réaffirme également l'importance de la politique de gouvernement, en particulier la législation. La stimulation du marché électronique par le gouvernement grâce à des primes et sa participation est également importante, bien qu'elle un effet moins spectaculaire.
Zhu et al. (2004)	Dix pays : secteur des services financiers.	Les facteurs technologiques (préparation et intégration technologique) ont un impact significatif sur la création de valeur du e-commerce. La taille de la firme a un impact négatif. Le rôle de la taille de la firme et de l'environnement législatif varie selon les pays (développé vs en voie de développement).
Zhu et Kraemer (2005)	Dix pays : secteur de la distribution (détail/ en gros).	L'utilisation du e-commerce joue un rôle significatif intermédiaire au passage de l'initiative d'adoption à la performance de l'entreprise. L'intégration technologique (<i>backend</i>) a un impact plus fort sur l'utilisation du e-commerce et sur la performance par rapport à la fonctionnalité frontale (<i>frontend functionality</i>).
Kraemer et al. (2005)	Dix pays : secteur de la fabrication, secteur de la distribution (détail/ en gros) et secteurs des services financiers.	Les entreprises plus globales utilisent la technologie e-commerce dans un plus large éventail de ses activités par rapport aux entreprises moins globales. Les entreprises internationales se livrent plus au e-commerce entre organisations (B2B) pendant que les firmes locales s'engagent plus dans le e-commerce de type B2C.

Les modèles des facteurs contextuels nous donnent des pistes de réflexion importantes sur le rôle critiques des environnements nationaux dans le développement des affaires électroniques au niveau des firmes, notamment dans les pays en voie de développement. L'impact des facteurs environnementaux sur le succès des affaires électroniques d'une entreprise semble indiscutable, mais la faculté de mesurer cet impact demeure très difficile à cause des particularités de chaque entreprise.

3.4.3.2 Le modèle d'avantage compétitif des locations (Porter, 1990, 2000)



Source: [Porter, 1990, p. 72]

Figure 3.33 Modèle des avantages compétitifs des nations et des clusters (Porter, 1990, 2000).

En abordant la question de la compétition globale, Porter (1990) propose un modèle qui explique les conditions nationales pour qu'un pays puisse créer des avantages compétitifs. Le modèle « diamant » (figure 3.33) représente les facteurs conditionnels des entrées (ex. infrastructures et ressources), la condition de la demande (facteurs *output*) (ex. demande des consommateurs locaux, etc.), les conditions de compétition de l'industrie et la présence des industries reliées et de soutien. Dans son article publié en 2000⁵², l'auteur développe ce modèle pour isoler le rôle du développement des zones géographiques très particulières (les *clusters*) dans le développement d'un pays. Le concept de *cluster* et le modèle des avantages compétitifs s'avèrent appropriés dans notre analyse du rôle des facteurs nationaux dans le secteur des affaires électroniques.

En conclusion, les recherches passées ont confirmé la relation entre le contexte national et le développement des affaires électroniques. D'un point de vue général, l'impact des facteurs environnementaux sur le développement des affaires électroniques a été beaucoup documenté, tant au niveau du pays qu'au niveau de l'entreprise. Pourtant, le rôle de chaque facteur varie significativement selon les pays, selon les secteurs industriels étudiés et aussi selon les entreprises particulières en terme de capacité managériale, de ressources, de

⁵² Porter (2000), Location, Competition, and Economic Development Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly, Vol. 14 No. 1, February 2000 15-34

stratégies, etc. Alors, d'un point de vue managérial, la question est : comment évaluer le rôle de ces divers facteurs si l'on veut élaborer une stratégie de succès des affaires électroniques ?

3.5 Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons abordé plusieurs facettes d'un nouveau domaine de recherche : les affaires électroniques. Nous avons étudié la littérature de ce domaine par un traitement historique des fondements par lesquels les affaires électroniques (et les *dot.com*) ont émergé, se sont développé, ont survécues ou ont été éliminées. La situation particulière dans laquelle la crise des *dot.com* eu lieu dans les pays développés a été soigneusement analysée pour faire ressortir les facteurs explicatifs de succès ou d'échec des affaires électroniques. Nous avons observé l'état actuel du développement de la e-business dans des pays en voie de développement en comparant l'état de ces derniers avec celui des pays développés au moment de la crise des *dot.com*. Nous avons été à même de constater que ces deux images possèdent plusieurs traits communs.

Ensuite, nous avons révisé d'un point de vue stratégique et managérial les théories des affaires pour identifier les conditions de succès des affaires électroniques. Puis, nous avons isolé le contexte national afin de clarifier le rôle des facteurs environnementaux dans l'émergence et le développement des affaires électroniques, notamment dans les pays en voie de développement. Toutes les discussions dans ce chapitre visent à expliquer le rôle du contexte national (représenté par les facteurs environnementaux) dans le succès et l'échec des affaires électroniques. Nous tentons de trouver une condition *sine qua non* pour que les affaires électroniques soient viables dans les pays en voie de développement.

Après de longues lectures et discussions, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- Les affaires électroniques naissent et se développent dans un contexte particulier dans lequel la technologie se développe de façon révolutionnaire.
- Le boom (et la crise) des *dot.com* est la conséquence des décisions irrationnelles des gestionnaires influencés par des facteurs propulsifs (innovation technologique, excédent financier, menace des nouvelles firmes, etc.) et les facteurs entraînants (vision irrationnelle du potentiel du marché, des nouvelles opportunités, etc.)

- Les affaires électroniques émergent et se développent rapidement dans les pays en développement mais de façon spontanée et incertaine. Le marché électronique dans ces pays montre plusieurs opportunités mais il cache aussi plusieurs risques.
- À la lumière de la crise des *dot-com*, il y a des signes de danger observables dans le façon de développer les affaires électroniques dans les pays en voie de développement :
 - o Les médias parlent d'une nouvelle économie en des termes et avec des prédictions non-vérifiées.
 - o La condition nationale pour le développement de la e-business (infrastructures, environnement commercial, etc.) est encore à un niveau embryonnaire. Cette situation semble pareille à celle dans laquelle la crise des *dot.com* a eu lieu dans les pays développés.
 - o Les connaissances au sujet de la e-business des personnes clés (gestionnaires, planificateurs, investisseurs, etc.) sont encore modeste et elles sont fortement influencées par les informations médiatiques non vérifiées.
 - o Il existe un nouveau mythe : Internet efface toutes les différences nationales (*le monde est plat*⁵³).
 - o Il existe un engouement envers de la nouvelle économie.
- Il existe des discussions sur la condition de succès des affaires électroniques. Pour prédire le succès d'une entreprise du e-commerce, il faudrait élaborer sur la capacité de la création de valeur et de l'appropriation de la valeur économique.
- Le contexte national joue un rôle crucial dans le développement des affaires électroniques mais il n'y a pas d'études sur la relation entre le contexte national et le potentiel de succès d'une firme dans le domaine des affaires électroniques.
- Et finalement, les études au sujet de l'impact des facteurs externes sur les affaires électroniques se sont réalisées d'un point de vue statique alors que le

⁵³ Le titre d'un livre de Thomas Friedman: « The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century », New York, 2005.

contexte national des pays en voie de développement est forte changeante et dynamique.

Dans le secteur des affaires électroniques, une entreprise est considérée comme un individu dans un système écologique dans lequel il coexiste avec d'autres individus tels que des concurrents, des partenaires, le gouvernement, etc. Ce système et ses éléments fonctionnent dans un environnement changeant rapidement à cause de la révolution technologique. Seules les entreprises pouvant s'adapter à la réalité du marché électronique arriveraient à survivre dans ce marché. La question qui subsiste est la suivante : quelle est donc cette réalité ?

CHAPITRE 4

FORMULATION DU CADRE D'ANALYSE

Dans le chapitre précédent, nous avons observé la situation des affaires électroniques dans le monde en insistant sur les pays en voie de développement. Dans ce chapitre, nous élaborerons un cadre d'analyse considéré comme un guide conceptuel pour étudier le cas du Vietnam.

À la lumière des discussions au sujet de la conceptualisation théorique, nous constatons que :

- Le contexte national dans les recherches est considéré plutôt comme étant statique¹ alors qu'il est encore plus dynamique dans la réalité des pays en voie de développement (en raison de la croissance rapide)
- Les recherches (souvent quantitatives) sur la relation entre le contexte national et les affaires électroniques n'expliquent pas le mécanisme en fonction duquel des facteurs environnementaux influencent l'émergence et le développement des affaires électroniques d'une entreprise.
- Les modèles de e-préparation d'un pays ne prennent pas en compte les besoins particuliers des entreprises qui se situent à des étapes différentes du processus d'évolution des affaires électroniques d'une entreprise.

Notre préoccupation dans cette recherche est d'isoler les facteurs externes à l'entreprise et d'étudier le mécanisme par lequel ces facteurs influencent l'émergence et le développement des affaires électroniques d'une firme. Donc, nous visons à construire un cadre d'analyse qui satisfait les besoins suivants :

¹ Le contexte national est souvent étudié à un moment dans le processus d'évolution du pays.

- Il permet de tracer le processus d'émergence des affaires électroniques dans un pays en voie de développement tel que le Vietnam.
- Il permet de considérer à la fois l'état actuel et les mouvements du contexte national à travers le temps (les caractéristiques du pays, l'état de la préparation pour les commerces électroniques et l'évolution des acteurs économiques et socioculturels du pays)².
- Il permet d'analyser le cas d'un point de vue holistique. C'est-à-dire que ce cadre englobe des facteurs possibles qui ont de l'impact sur le processus de développement des affaires électroniques d'une entreprise.
- Il permet d'isoler les facteurs du contexte national et ceux sectoriels/industriels ainsi que l'influence de ces facteurs sur chaque étape du processus d'émergence des affaires électroniques d'une entreprise.

L'objectif de l'analyse du cas du Vietnam est d'expliquer l'émergence et l'existence des affaires électroniques dans ce pays, mais il tient aussi à l'anticipation sur la capacité de développement de ce type d'affaire dans le contexte d'un pays en voie de développement. Dans ce cadre, nous identifierons deux objets d'observations : (1) le processus de développement des affaires électroniques d'une entreprise ; (2) l'ensemble des facteurs qui sont susceptibles d'influencer ce processus. Donc, en tenant compte des exigences précédentes, nous élaborerons un cadre d'analyse qui tient compte du processus de la diffusion des affaires électroniques, des contextes national et sectoriel/industriel ainsi que les facteurs internes de l'entreprise (figure 4.2).

4.1 Processus de diffusion des affaires électroniques

L'apparition des affaires électroniques dans une entreprise peut avoir lieu de deux façons (figure 4.1) :

- Soit à travers du processus l'adoption des affaires électroniques de la firme existante : Une entreprise peut décider d'intégrer des activités de commerce électronique à l'ensemble de ses activités existantes. Le processus d'adoption du commerce électronique peut être illustré par des modèles d'adoption de la

² Les acteurs économiques et socioculturels tels que le gouvernement, les entreprises, les consommateurs, etc.

technologie d'information (TI) et des systèmes d'information (SI) (Gallivan, 2001 ; Thong, 1999 ; Yap et al, 1992 ; etc.) ou par des modèles d'adoption de l'Internet (Lam et al, 2004 ; Tan et Teo, 2000 ; etc.) et du commerce électronique (Auger et al, 2003 ; Kendall et al, 2001 ; etc.).

- En créant de toutes nouvelles entreprises virtuelles telles que les *pures Internet* (entreprises complètement virtuelles) et les *spin-off* (dérivés virtuels d'une division de l'entreprise existante).

Le processus de diffusion des affaires électroniques dans les entreprises (Adapté de Zhu et al, 2006).

Le processus de création des nouvelles entreprises virtuelles.

Les niveaux observés de l'émergence des affaires électroniques aux Vietnam.

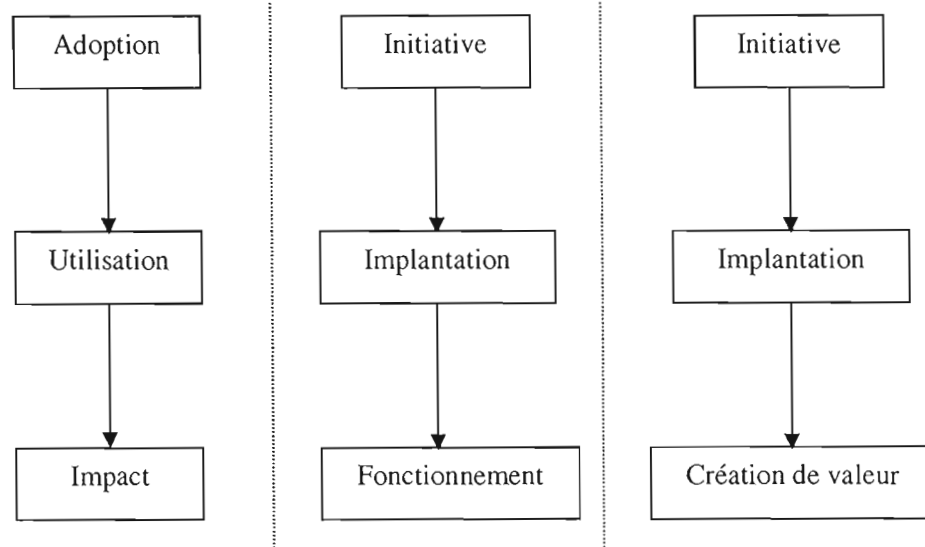


Figure 4.1 Le développement des affaires électroniques dans une entreprise.

Dans notre recherche, nous traiterons les deux processus pour avoir une vision globale sur l'émergence des affaires électroniques au Vietnam. Notre observation se concentre sur 3 niveaux :

- Émergence des idées d'adoption des affaires électroniques (phase d'adoption de la e-business par les entreprises et phase d'émergence des *dot.com*).

- Implantation des affaires électroniques grâce à l'utilisation de la TI et d'Internet, intégration de la technologie e-commerce et implantation des systèmes du commerce électroniques de l'entreprise (phase d'utilisation des affaires électroniques et phase d'implantation des *dot.com*).
- Création de valeur comme résultat de l'adoption et de l'utilisation de la technologie e-commerce et du fonctionnement des modèles d'affaires des entreprises virtuelles (phase de l'impact dans le modèle d'adoption et phase de fonctionnement des *dot.com*).

Les trois niveaux d'observation nous permettent de faire ressortir le rôle des facteurs du contexte dans chaque étape du processus de développement des affaires électroniques d'une entreprise.

4.2 Facteurs déterminants

Notre objectif de recherche est d'isoler le rôle des facteurs externes de l'entreprise dans le processus d'émergence des affaires électroniques. Nous identifions ces facteurs externes selon deux niveaux : les facteurs nationaux (et certains facteurs internationaux importants) et les facteurs sectoriels/industriels. De plus, les facteurs internes de l'entreprise seront abordés en tant que jouant un rôle intermédiaire modérant l'impact des facteurs externes sur l'entreprise. Les facteurs à observer sont présentés dans le tableau 4.2.

4.2.1 Facteurs nationaux

Il existe dans la littérature plusieurs recherches au sujet de l'impact des facteurs nationaux sur l'adoption et l'implantation des affaires électroniques ainsi que sur la performance des entreprises ayant adoptées les affaires électroniques. Les facteurs nationaux dans les recherches sur l'adoption du commerce électronique peuvent être traités en tant que les caractéristique environnementales (Thong, 1999), la composante environnementale (Teo et Tan, 2000), l'environnement macroéconomique et la politique nationale (Lefebvre et Lefebvre, 1996 ; Fillis et al, 2004), les facteurs nationaux (Ling, 2001), etc. Seulement, ces facteurs ont été étudiés d'un point de vue statique : c'est-à-dire que les entreprises sont observés à des moments arrêtés sans tenir compte des changements.

Dans notre recherche, nous nous concentrerons sur les éléments suivants :

- Les facteurs internationaux importants qui sont susceptible d'influencer le contexte national (les règles du commerce international, l'innovation technologique à l'extérieur du pays, etc.).
- Les caractéristiques du pays telles que la situation économique, le système politique, les facteurs démographiques, la culture nationale, etc. Ces facteurs ayant pour but de distinguer le Vietnam des autres pays.
- L'état de la e-préparation du pays représenté par les facteurs économique, juridique, technologique et socioculturels, ceux-ci étant étroitement liés au commerce électronique. Pour ce faire, nous utiliserons le guide d'évaluation de la e-préparation réservé aux pays en voie de développement créé par le CID (Université de Harvard). D'autres évaluations de la e-préparation des pays (McConnell International, etc) seront également utilisées en tant que références supplémentaires.
- Les changements des acteurs économiques et socioculturels. Les acteurs principaux étant le gouvernement, les consommateurs, les entreprises, les investisseurs, les médias, les universités, etc. Nous observerons la vitesse, l'intensité et la tendance des changements de ces acteurs afin d'avoir une vue dynamique de l'état de e-préparation du pays.
- L'écart entre l'état de la e-préparation des acteurs. Ce facteur nous fournira une vue complémentaire de la véritable signification des indices composites de la e-préparation du pays.

Les facteurs au niveau national jouent le rôle déterminant des fondements sur lesquels les secteurs industriels évolueront.

4.2.2 Facteurs sectoriel/industriel

L'environnement commercial dont les facteurs sectoriel/industriel occupent une place importante dans les recherches au sujet des affaires électroniques (Ling, 2001 ; Fillis et al, 2004 ; Van der Beek et al, 2005 ; etc.). Les caractéristiques de l'industrie, le réseau des partenaires, le marché électroniques, la politique de réglementation sur l'industrie, etc. sont en effet des facteurs essentiels influençant l'adoption, l'implantation et le développement du commerce électronique. Dans notre analyse, nous observerons les facteurs suivants :

- L'état de la e-préparation de l'industrie : l'adoption et la diffusion de la TI dans l'industrie, les transactions électroniques, l'investissement sur la TI, etc.
- Les caractéristiques de l'industrie et ses changements : les caractéristiques du produit, la structure de l'industrie, la chaîne de valeur, le réseau de valeur, la compétition, etc. Nous insisterons sur l'évolution de ces caractéristiques laquelle est engendrée par l'adoption de la TI et du commerce électronique des entreprises de l'industrie.
- L'environnement commercial, les acteurs qui relient les activités des entreprises de l'industrie : le consommateur, le marché électronique, les partenaires, la politique de l'industrie, etc. Nous regarderons également les changements opérés par ces acteurs dans le contexte évolutif du pays.
- Et finalement, les industries qui sont en lien étroit avec l'industrie spécifiquement étudiée, à savoir l'industries des produits complémentaires (par exemple les baladeurs MP3 pour la musique en ligne) et les industries de soutien telles que la télécommunication, les services de la TI, les services de transport, les services financiers, etc.

L'ensemble des facteurs de niveau national et sectoriel/industriel constituent « l'environnement » de l'entreprise. Dans les pays en voie de développement, la plupart des entreprises sont petites et ne possèdent qu'un faible pouvoir sur le marché. Donc pour survivre, elles doivent s'adapter à leur environnement.

4.2.3 Facteurs internes

Dans cette recherche, nous focaliserons notre attention sur les facteurs externes. Ceci dit, l'impact de ces facteurs externes sur les affaires électroniques d'une entreprise est modéré par les caractéristiques internes de cette entreprise. Donc, nous observerons certains des facteurs internes de l'entreprise pour compléter notre analyse. Voici quelques facteurs internes possibles :

- L'état de e-préparation de la firme quant à l'adoption, l'utilisation de la TI et d'Internet dans ses activités commerciales, la capacité de la main-d'oeuvres d'utiliser des ordinateurs, etc.

- Les caractéristiques « physiques » de l'entreprise : l'âge, la taille, les ressources financières disponibles, la structure organisationnelle, etc.
- Les caractéristiques managériales : l'âge des gestionnaires, leur expérience, leur formation, leur mode de leadership, la culture organisationnelle, etc.
- Les performances passée et actuelle de l'entreprise.

Les facteurs internes peuvent amplifier ou atténuer l'impact des facteurs externes sur les affaires électroniques.

4.3 Cadre d'analyse du cas Vietnam

Nous proposons un cadre d'analyse illustré par la figure 4.2. Les facteurs nationaux et sectoriel/industriel peuvent soit stimuler soit freiner l'émergence des affaires électroniques dans les entreprises ou auprès des entrepreneurs. Mais quand une entreprise pénètre le marché électronique, l'environnement comportera des risques comme des opportunités. Les facteurs externes peuvent donc être des barrières ou des encouragements dans l'implantation des affaires électroniques. Finalement, nous étudierons le mécanisme de création de la valeur des affaires électroniques à travers du modèle existant de sources de création de valeur de la e-business (Amit et Zott, 2001). Les facteurs clés de l'industrie et la compétitivité de l'entreprise sont également abordés pour examiner la possibilité du succès du modèle d'affaire.

Tableau 4.1

Niveau d'observation du processus de développement des affaires électroniques d'une entreprise

Niveau d'observation	Descriptions
Contexte évolutif	Le contexte national du pays affecté par le changement technologique, le développement économique, la globalisation, etc.
Initiative des affaires électroniques	Les initiatives des affaires électroniques qui combinent le processus de l'adoption des affaires électroniques des entreprises et les initiatives de démarrage de nouvelles affaires électroniques (<i>start-up</i>).
Implantation des affaires électroniques	Implantation des systèmes technologiques et organisationnels pour faire des affaires électroniques.
Création des affaires électroniques	Impact des affaires électroniques sur la performance de l'organisation, le résultat économique des affaires électroniques.

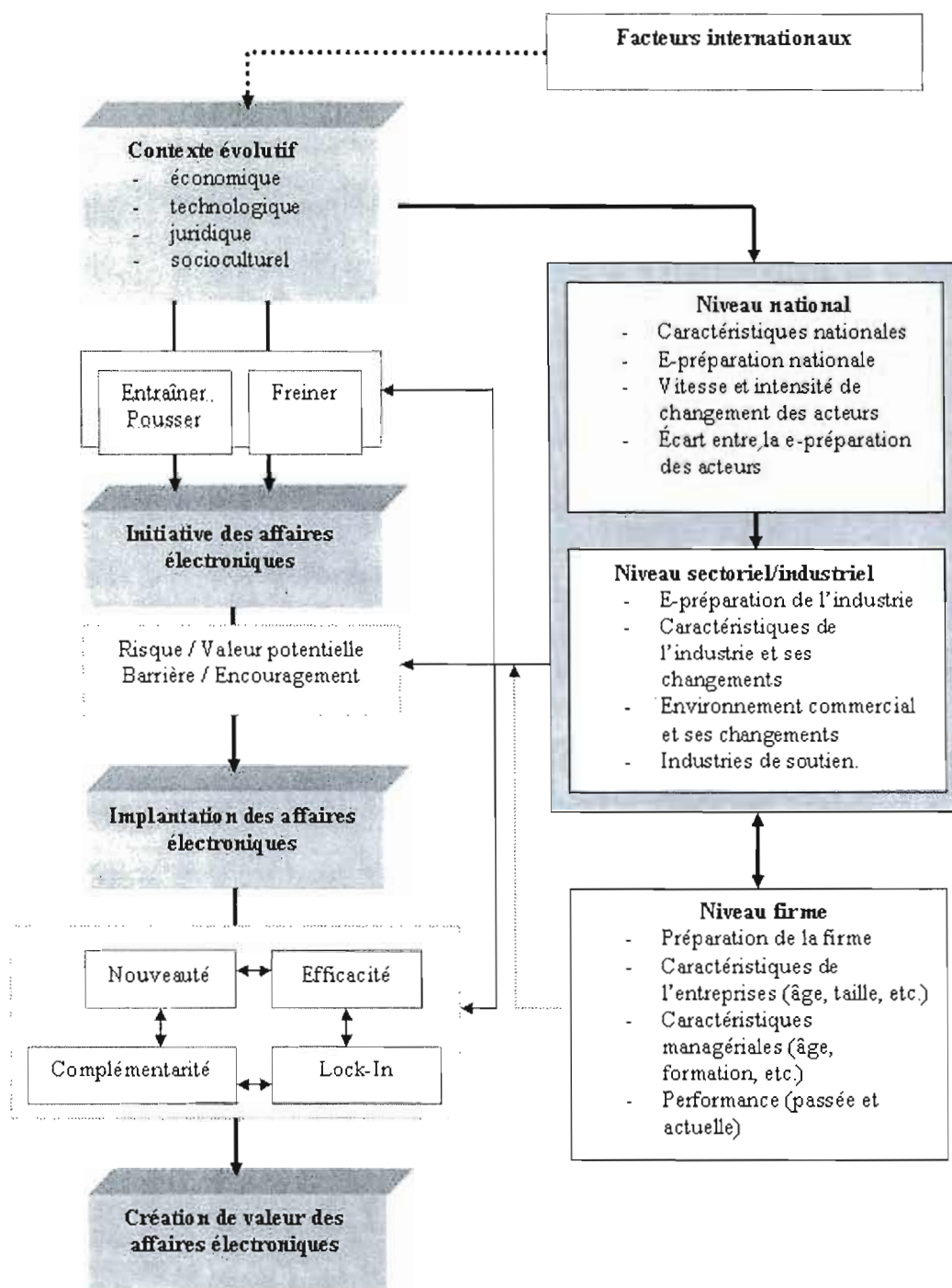


Figure 4.2 Cadre d'analyse de l'émergence des affaires électroniques et des facteurs influents

Tableau 4.2
Les facteurs à observer

Facteurs	Descriptions	Indicateurs ³ à observer
Niveau national		
Caractéristiques nationales	Les caractéristiques du pays telles que la démographie, la géographie, la culture, le système politique, la population, etc.	<p>Taille de la population.</p> <p>Caractéristiques culturelles tels que l'aversion du risque, l'attitude envers le piratage, etc.</p> <p>Degré de la libération du marché, etc.</p>
État de e-préparation	État de e-préparation du pays qui comporte l'accès aux réseaux, l'économie réseautée, l'infrastructure, etc.	<p>Accès au réseau (Infrastructure de communication, disponibilité d'Internet, coûts d'acquisition, qualité et vitesse du réseau, matériel et logiciels, service et soutien).</p> <p>Apprentissage réseauté (accès des écoles aux TIC, amélioration de l'éducation grâce aux TIC, développement de la main-d'œuvre).</p> <p>Société réseautée (Personnes et organismes en ligne, contenu local pertinent, les TIC dans la vie de tous les jours, les TIC dans le milieu de travail).</p> <p>Économie réseautée (Occasions d'emploi en TIC, commerce électronique grand public (B2C), B2B, gouvernement virtuel).</p> <p>Politique des réseaux (Réglementation des télécommunications, politiques liées au commerce, négociation internationale)</p>
Changements opérés par les acteurs.	La vitesse, l'intensité et la tendance des changements des acteurs économiques et socioculturels (gouvernement, population, entreprises, etc.)	<p>Croissance économique et croissance du pouvoir d'achat des agents économiques</p> <p>Développement technologique</p> <p>Évolution démographique</p> <p>Changement socioculturel</p> <p>Changement politique</p>

³ Il existe d'autres indicateurs.

Écarts des acteurs entre eux en vertu de la e-préparation	L'écart des acteurs envers entre eux au niveau de la e-préparation.	Écart entre la politique du marché et le besoin juridique des entreprises, l'écart de la perception des consommateurs et les gestionnaires des entreprises sur la potentiel du marché électronique, etc. Écart dans l'investissement et l'utilisation de la TI dans les grandes entreprises et les petites entreprises, etc.
Niveau sectoriel/industriel		
État de la e-préparation de l'industrie	L'état réel de la e-préparation de l'industrie.	Utilisation des TIC dans l'industrie Investissements en TIC de l'industrie Capacités et ressources des firmes (humaines, financières, etc.) Les services de soutien et supports du gouvernement, etc.
Caractéristiques de l'industrie et ses changements	Les caractéristiques de l'industrie telles que la structure, le degré de compétitivité, de coordination de l'industrie ainsi que les changements opérés sous la pression des facteurs nationaux.	Chaîne de valeur et réseau de valeur de l'industrie Compétition et coopération des firmes entre elles Relations interorganisationnelles Niveau de l'intégration verticale dans l'industrie Caractéristiques du produits et services offerts
Environnement commercial et ses changements	Le comportement et l'attitude des consommateurs et des partenaires envers le commerce électronique. Les changements de ces comportements et de ces attitudes.	Perception et attitude du consommateur envers le commerce électronique Capacité du consommateur à utiliser le marché électronique Motivation du consommateur à utiliser le marché électronique Taille du marché Support de tiers Marché du capital Etc.
Industries de soutien	Les industries qui fournissent des produits complémentaires ou des services de soutien.	Marché des produits complémentaires Disponibilité des services de soutien

Etc.		
Niveau firme		
E-préparation	État réel de la e-préparation de la firme	<p>Niveau d'intégration et d'utilisation de la TI dans les activités commerciales</p> <p>Investissements vers la TI</p> <p>Capacité de la main-d'oeuvre à utiliser la technologie du e-commerce</p> <p>Attitude et expérience des gestionnaires envers les affaires électroniques</p> <p>Etc.</p>
Caractéristiques de l'entreprise	Les caractéristiques spécifiques de l'entreprise	<p>Taille, âge, type de propriété de l'entreprise</p> <p>Pouvoir de l'entreprise sur le marché</p> <p>Ressources financières</p> <p>Structure du pouvoir de l'entreprise</p> <p>Culture organisationnelle</p> <p>Liens avec les partenaires étrangers</p> <p>Etc.</p>
Caractéristiques managériales	Les caractéristiques des gestionnaires de la firme.	<p>Âge, formation, expérience des gestionnaires</p> <p>Attitude des gestionnaires envers le risque et le e-commerce</p> <p>Processus de la formation de la stratégie</p> <p>Leadership</p> <p>Etc.</p>
Performance	Les performances passée et actuelle de l'entreprise	<p>Part du marché et revenu</p> <p>Profitabilité</p>

PARTIE III

ANALYSE DU CAS VIETNAM

*La science cherche à expliquer la réalité mais
la question est d'améliorer le monde.*

-Karl Marx

CHAPITRE V

CONTEXTE NATIONAL DU VIETNAM ET FACTEURS NATIONAUX

Chaque scénario de développement d'affaires électroniques d'un pays se distingue tant au niveau de sa forme d'émergence que de sa vitesse de diffusion ou de ses facteurs déterminants. Ces caractéristiques deviennent encore plus nettes dans les pays en voie de développement où l'on observe une imperfection des marchés et un déséquilibre entre les secteurs d'activités et les régions locales. Une étude de cas d'un pays spécifique, d'un point de vue scientifique, n'assure pas la possibilité de généraliser les résultats, mais permet de relever des hypothèses qui pourraient s'appliquer à d'autres pays.

Dans le cadre de cette recherche, nous observerons le cas spécifique du Vietnam. L'objectif de cette partie est d'identifier les facteurs considérés comme des conditions d'émergence et de développement des affaires électroniques des entreprises du pays. Cette émergence a lieu dans le contexte évolutif d'un pays en voie de développement, ce qui engendre des incertitudes à y faire des affaires, y compris de la e-business. Nous essaierons donc d'identifier les caractéristiques d'émergence de la e-business dans le contexte du Vietnam.

Nous réaliserons en premier lieu un survol du contexte du Vietnam en isolant les caractéristiques évolutives qui agissent sur l'émergence et le développement des affaires électroniques du pays. Nous traiterons ensuite de l'état des affaires électroniques du pays dans le but d'observer le processus d'émergence de la e-business vietnamienne. À partir de notre analyse des données, nous identifierons finalement les facteurs nationaux et leurs influences sur les affaires électroniques dans les entreprises.

5.1 Contexte évolutif du Vietnam

Nous présenterons dans cette section le contexte spécifique du Vietnam. Ce pays est connu dans le monde comme un pays émergent, un « nouveau tigre »¹ de l'Asie pacifique. Depuis 1986, le Vietnam est dans une période de transition où il passe d'une économie centralisée et planifiée à une économie de marché. Parallèlement avec un développement économique rapide (le taux moyen de croissance de PIB des dix dernières années étant de 7,34%²), la société vietnamienne a connu des changements majeurs à tous les niveaux. Les changements ont touché toutes les sphères de la société, à savoir l'éducation, la politique, la façon de faire des affaires des entreprises, etc. Nées dans ce contexte, les affaires électroniques du Vietnam se développent de façon particulière.

5.1.1 Vietnam –vue d'ensemble

Reconnu dans les années 1980 comme un des pays les plus pauvres du monde, le Vietnam d'aujourd'hui apparaît comme une destination prometteuse pour les investisseurs étrangers. En 2005, l'économie du Vietnam a connu sa croissance la plus élevée et plusieurs secteurs ont achevé, voire dépassé leur plan annuel. Avec 8,4% en 2005, la croissance du PIB constitue un des résultats les plus encourageants. Les fonds d'investissements étrangers s'élèvent à 5,5 milliards de dollars, déployés dans 61 provinces et villes. Il est remarquable que le nombre de grands projets à capitaux étrangers augmente. La croissance des fonds d'IDE a répondu à la demande de la production et de la consommation, contribuant aussi à dynamiser les exportations. Le chiffre d'affaires à l'exportation a ainsi atteint cette année 32 milliards de dollars, avec comme produits phares le pétrole brut, le riz et les produits textiles.

La politique d'ouverture a favorisé le développement rapide de tous les secteurs économiques. Les entreprises étatiques ont été restructurées de diverses manières : actionnarisation, vente, location d'entreprises étatiques. Les entreprises à participation étrangère ont enregistré « une bonne croissance » ces derniers temps. En 2005, le Vietnam a reçu 3,7 milliards de dollars de l'APD (Aide publique au développement), un chiffre record³.

¹ Le terme utilisé par Business Week, Herald Tribune, etc.

² Source : Bureau du statistique du Vietnam.

³ Toutes les chiffres fournis par le bureau national du statistique du Vietnam (2005).

Parallèlement au développement économique, les activités sociales ont aussi connu des progrès. Ainsi, 31 des 64 provinces et villes ont généralisé l'enseignement secondaire de base. La prévention et la lutte contre les épidémies, en particulier contre la grippe aviaire, ont connu des résultats encourageants. Malgré de nombreuses difficultés, le gouvernement a introduit l'objectif d'éradiquer la famine et de réduire de la pauvreté dans sa stratégie de développement économique, donnant une priorité à la construction d'infrastructures dans les localités reculées et pauvres.

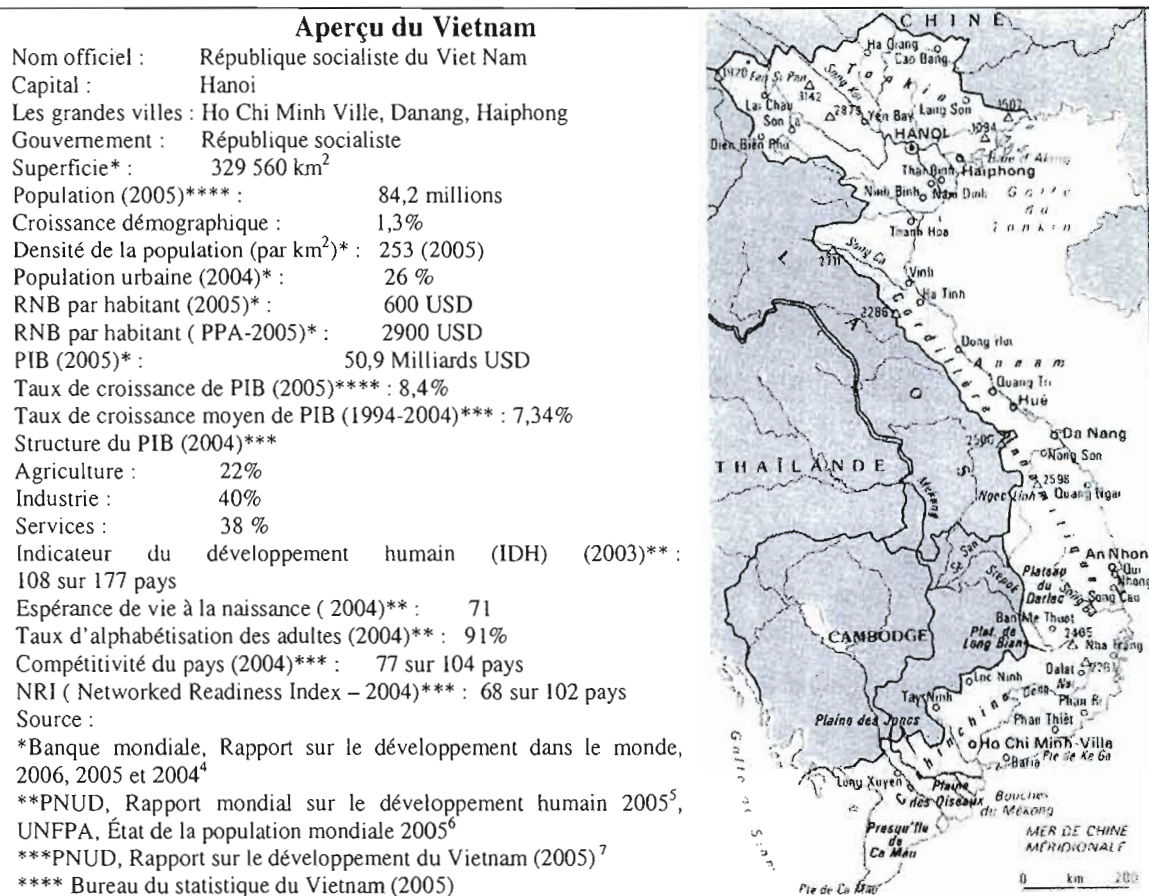


Figure 5.1 Aperçu du Vietnam

Le contexte actuel du Vietnam se caractérise par les traits suivants :

⁴ http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item_id=5221401

⁵ <http://hdr.undp.org/reports/global/2005/francais>

⁶ <http://www.unfpa.org/swp/swpmain.htm>

⁷ <http://www.undp.org.vn/undp/fact/base.htm>

- Il s'agit encore d'un pays pauvre (RNB par habitant en 2005 = 600 USD) mais le Vietnam connaît une forte croissance économique. Le Vietnam est un grand marché potentiel avec 80 millions d'habitants.
- Parallèlement à la politique d'ouverture, l'économie du Vietnam se développe rapidement. Et tenant compte de la mondialisation, cela provoque des changements fondamentaux dans tous les aspects socioéconomiques.
- Malgré les changements dans la politique de marché⁸, le système politique socialiste régit encore les activités économiques et socioculturelles.
- Il existe des déséquilibres dans le développement des régions, dans certains secteurs d'activités et dans les entreprises⁹. Certains secteurs connaissent un développement rapide, notamment la télécommunication et l'exportation, alors que d'autres restent encore à des niveaux de développement très faibles, comme c'est le cas pour le transport, l'éducation, etc.

En un mot, le contexte du Vietnam se caractérise par des mouvements rapides de certains aspects économiques, politiques et socioculturels et par des déséquilibres dans le développement de certains secteurs d'activités. Nous étudierons concrètement les caractéristiques particulières du contexte dans la prochaine section.

5.1.2 Intégration au marché mondial du Vietnam

Depuis l'instauration de la politique du « Doi Moi » (le Renouveau), le Vietnam a renforcé ses relations internationales tant dans le domaine politique qu'économique. Cette politique a des conséquences importantes : le capital étranger investi sur le marché vietnamien augmente d'année en année et le secteur d'exportation du Vietnam fait des progrès remarquables. Le Vietnam participe progressivement au processus de mondialisation.

La situation nationale du Vietnam a subi l'influence des changements qui ont eu lieu au niveau international, et ce particulièrement parce qu'il s'agit d'un pays en voie de

⁸ Le Vietnam avant 1986 était en régime « communiste » avec une économie centralisée et planifiée.

⁹ Au Vietnam, les entreprises d'Etat occupent une grande part de l'économie et sont très fortes par rapport aux autres types d'entreprises.

développement s'orientant vers l'exportation. Les facteurs internationaux qui influencent l'évolution de la situation au Vietnam sont les suivants :

FDI Registered Capital 1998 - 2005 (mil. \$US)

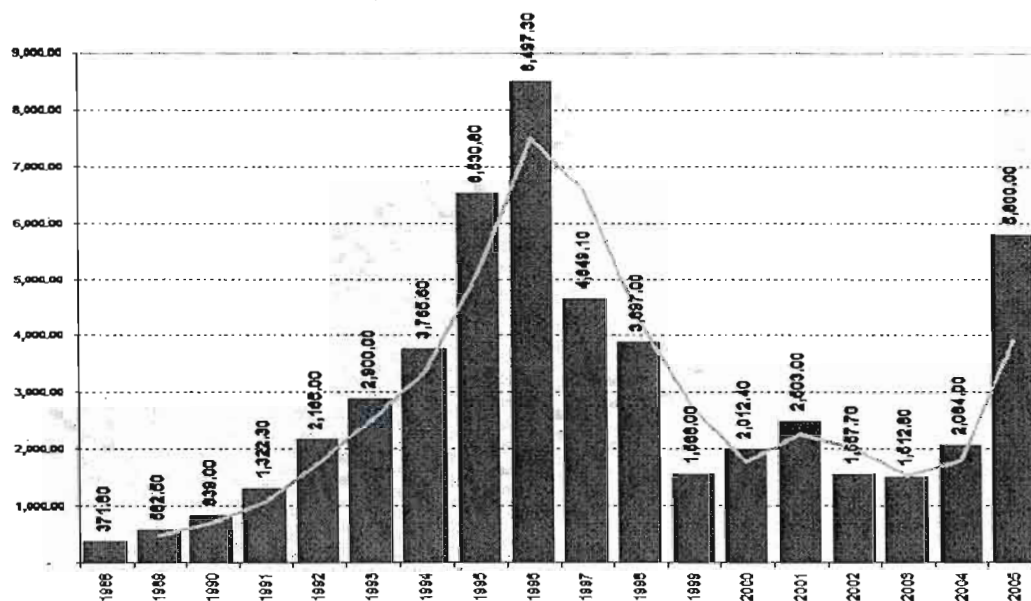


Figure 5.2 Le fond d'investissement direct enregistré au Vietnam¹⁰.

- Les exigences des institutions commerciales internationales auxquelles le Vietnam participe ou veut participer (tels que l'OMC, l'ASEAN, l'APEC, etc.) influencent la situation vietnamienne. Pour assurer sa pleine intégration au marché mondial, le Vietnam doit améliorer son système politique et juridique en fonction des normes commerciales internationales¹¹. Cela implique des changements majeurs dans la situation générale du pays dans les années à venir.
- L'innovation technologique, notamment des TIC, a aussi un impact important sur le Vietnam. L'apparition consécutive de nouvelles technologies offrant de plus en plus d'avantages permettent au Vietnam de faire un bond en « saute-

¹⁰ Source : Le ministère de Plan et d'Investissement du Vietnam.

¹¹ Par exemple : Si le Vietnam deviendra le membre de l'OMC (Ca pourrait avoir lieu à la fin de l'année 2006) le Vietnam doit ouvrir le marché de télécommunication aux entreprises étrangères selon les règles de l'OMC.

mouton » pour raccourcir la distance technologique qui le sépare des pays développés.

- La relation commerciale entre les entreprises vietnamiennes et les partenaires étrangers a aussi une influence notable sur la situation vietnamienne actuelle. Les investissements des entreprises étrangères sur le marché vietnamien ont des impacts sur la façon de faire des affaires des entreprises domestiques. Les exigences des marchés internationaux poussent les entreprises de sous-traitants à modifier leur technologie, à participer au commerce électronique, etc.
- Enfin, les rapports entre les citoyens d'autres pays et les citoyens vietnamiens provoquent une accélération des changements de comportements des Vietnamiens.

5.1.3 Contexte technologique: développement rapide des TIC au Vietnam

Le Vietnam se positionne au milieu du classement des pays de l'ASEAN au niveau du développement de son infrastructure de télécommunications et d'Internet et de la complexité de ses besoins en technologies de l'information. Avec la stratégie de « modernisation de l'industrie de télécommunication » du gouvernement vietnamien, l'infrastructure technologique du pays s'est nettement améliorée. Le Vietnam se trouve au deuxième rang mondial pour la croissance du réseau téléphonique et au cinquième rang de la région de l'Asie pacifique pour le développement des produits et des services téléphoniques¹². Le contexte technologique actuel du Vietnam se caractérise par les traits suivants :

**L'ouverture graduelle du marché de télécommunication et d'Internet*

Le marché des télécommunications du Vietnam a été sous monopole étatique pendant plusieurs années. Le gouvernement vietnamien élaborait des normes et établissait des restrictions pour contrôler le secteur de l'information et des télécommunications au nom de la sécurité nationale. Tenant en monopole le domaine de la poste et des télécommunications du pays, l'État ne permettait à aucune autre entité d'exercer une gestion autonome de ces sphères d'activité. La société générale de la poste et des télécommunications du Vietnam (VNPT) occupait 100% du marché des télécommunications jusqu'au milieu des années 1990.

¹² Selon les estimations de l'ONU et de la revue "Inter Data Comms Asia Hand-book".

L'année 1995 marque le début de la période de déréglementation du secteur des télécommunications au Vietnam par la création de la Compagnie d'électronique et de télécommunications de l'armée (Viettel) et la Compagnie par actions de services de poste et télécommunication de Saigon (Saigon Postel). La Compagnie de télécommunication du service de navigation maritime et celle de la branche d'électricité (EVN Telecom) ont ensuite vu le jour¹³. Depuis la fin de 1997, date où le Vietnam a commencé à fournir des services d'Internet, cinq compagnies offrant des connections Internet ont été mises sur pied. Finalement, en 2003, le marché s'est ouvert à toutes les entreprises nationales (étatique ou privée). Le pays compte actuellement une dizaine de compagnies offrant des services de télécommunication, d'Internet ou des services postaux. Le marché vietnamien de télécommunication et d'Internet est devenu très compétitif ces dernières années. Si le Vietnam devient membre de l'OMC¹⁴ à la fin de l'année 2006, le marché des télécommunications s'ouvrira aux concurrents internationaux.

**Le développement rapide du secteur des TIC*

Après 20 ans de « Doi Moi », le secteur des télécommunications et des technologies d'information (TI) a fait des progrès appréciables. Le marché des télécommunications du Vietnam s'établit à environ 1 milliard USD et est dominé par des sociétés d'État comme VNPT, Saigonpostel et Viettel. Malgré sa taille relativement petite, le Vietnam est l'un des marchés dont la croissance a été la plus rapide au monde ces dernières années.

À l'heure actuelle (avril 2006), le nombre de téléphones dans tout le pays a atteint les 17,3 millions d'appareils, soit 20,06 appareils/100 habitants. Sur ce total, plus de la moitié sont des portables. Au Vietnam, 100 % des communes ont accès aux réseaux de câble et de téléphonie. En ce qui concerne Internet, huit ans après son apparition, le pays compte plus de 3,4 millions d'abonnés et 12,5 millions d'utilisateurs, soit 15,08 d'utilisateurs/100 habitants. On trouve maintenant l'Internet dans 100 % des universités et des lycées¹⁵.

La croissance moyenne du capital d'investissement en TI a atteint 38 % par an, ces dernières années. La branche de production de logiciels a quant à elle enregistré un chiffre

¹³ Toutes les entreprises mentionnées sont des entreprises étatiques.

¹⁴ Il est possible que cela ait lieu à la fin de l'année 2006.

¹⁵ Source de VNNIC (www.vnnic.vn)

d'affaire de 160 millions de dollars en 2004¹⁶. Le Vietnam est classé au sommet des 10 pays ayant enregistré la plus rapide croissance des technologies d'information et des télécommunications¹⁷.

L'équipement et la technologie de télécommunication vietnamiens sont les plus modernes de l'Asie du Sud-Est. Le Vietnam est le premier des pays de l'ASEAN à utiliser des lignes de câbles optiques permettant un débit de data de 2,5 Gb/s. Les réseaux de téléphone mobile seront élargis grâce aux technologies CDMA et GSM¹⁸. Les autres technologies modernes (NGN, 3G, Wimax, FTTH¹⁹, etc) sont également testées avant leur mise en place.

Ces dernières années, les redevances de télécommunications internationales ont affiché une diminution annuelle de 10-15% et celles d'Internet et des téléphones mobiles ont aussi diminué graduellement. Les tarifs des télécommunications continueront à baisser pour atteindre un niveau semblable aux autres pays de la région en 2004 et même un niveau inférieur à la moyenne de la région en 2005²⁰.

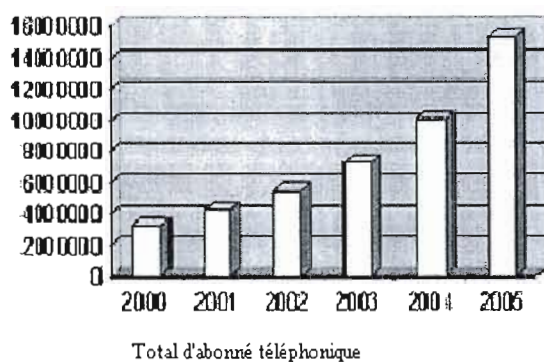


Figure 5.3 : Nombre d'abonnés téléphoniques du Vietnam

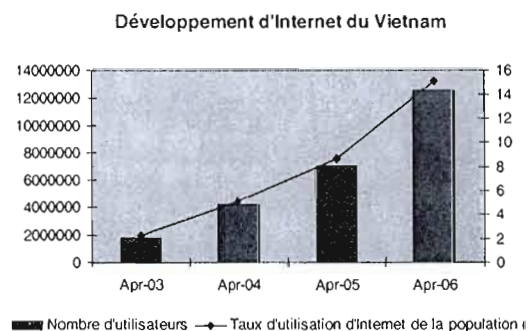


Figure 5.4 : Nombre d'utilisateur d'Internet du Vietnam

¹⁶ Le rapport annuel de la VNPT (2005)

¹⁷ Lê Thanh Tâm, directeur général d'IDG Vietnam, Computerworld Expo 2005

¹⁸ Selon M. Đỗ Trung Ta, président du Conseil de l'Administration du VNPT.

¹⁹ La FPT va mettre en place la technologie FTTH (Fiber To The Home) pour l'accès d'Internet à large bande en juin 2006.

²⁰ Rapport de UNDP au Vietnam

**Un marché riche en potentialités*

D'après les experts vietnamiens et étrangers, les débouchés des télécommunications et des TI au Vietnam ont donné de très bons résultats. Le groupe BMI, spécialisé dans l'étude et l'estimation du marché des télécommunications mondial, a prévu que le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile pourrait passer à 21,2 millions en 2008. Selon le ministère des Postes et des Télécommunications, les objectifs de la branche jusqu'à 2010 sont de plus de 37,8 millions d'abonnements téléphoniques, soit 35 appareils/100 habitants, 25 internautes/100 habitants et une croissance annuelle des TI de 20 à 25 %.

Selon la stratégie de développement des technologies d'information (TI) du Vietnam pour 2010, le secteur des logiciels réaliserait un chiffre d'affaires de 1,2 milliards de dollars d'ici 4 ans. La croissance annuelle de ce secteur atteint 35%²¹. Aujourd'hui, le Vietnam recense environ 600 compagnies spécialisées, principalement de petites et moyennes entreprises, ainsi que 15.000 experts en programmation. Une décennie plus tôt, ces données étaient respectivement de 100 entreprises et de 300 employés.

Le Vietnam a lancé plusieurs programmes gouvernementaux dans le secteur des TI, notamment une initiative de cybergouvernement et plusieurs zones TI (dont certaines ont été ouvertes). La plupart des ministères et organismes gouvernementaux font des efforts actifs pour maintenir à niveau leurs TI, notamment dans des domaines comme l'éducation, les transports et les services, ce qui crée une demande constante de matériel.

Les principaux projets dans le secteur des télécommunications comprennent un projet de télécommunications rurales financé par la JBIC pour dix provinces centrales (125 millions USD), un projet national de satellite (200-500 millions USD), un projet de réseau national sur câble optique et un réseau Internet national. Le gouvernement a élaboré un projet de développement des TIC dans les gouvernements locaux (107 millions USD). Récemment, Intel a lancé un projet de fabrication de puces informatiques au Vietnam (600 millions USD).

**Un marché du téléphone mobile et de l'Internet à bande large en forte croissance*

Le secteur de téléphonie mobile et du service d'accès ADSL à Internet a connu une forte croissance en 2005. Le nombre de nouveaux abonnés de téléphonie mobile atteindrait

²¹ Selon les statistiques du ministère des Postes et des Télécommunications (MPT)

4,5 millions (en 2004, il était de 2 millions). Selon le ministère des Postes et des Télécommunications, en 2006, le Vietnam aura plus de 7 millions de nouveau abonnés au téléphone mobile. En ce qui concerne l'Internet, en 2005, le nombre d'abonnés du service d'Internet à bande large (ADSL) a atteint 227000 d'abonnés, soit une croissance de 300% par rapport à l'année 2004. Le prix d'abonnement du ADSL a baissé au niveau moyen des pays de la région (15-20 USD par mois).

**Une utilisation moins sophistiquée des technologies de l'information dans les entreprises*

Le secteur des télécommunications et des services des TI se développe rapidement mais dans les entreprises dans d'autres secteurs, l'utilisation des TI et d'Internet est encore très restreinte. Selon le rapport du ministère de la Santé, seulement 5% des hôpitaux (parmi 1000 hôpitaux du pays) ont utilisé des logiciels pour améliorer l'efficacité de leurs activités. Même si l'infrastructure technologique du pays le permet, plus de 80% des entreprises vietnamiennes n'ont pas le propre site web pour leurs activités commerciales²². Selon les statistiques du Bureau du commerce et de l'industrie du Vietnam (VCCI), seuls 1,1% des entreprises vietnamiennes ont recours au système de planification des entreprises (EPR – enterprise resources planing).

**Un déséquilibre dans l'utilisation de la technologie d'information et d'Internet des consommateurs*

La diffusion de l'Internet et des TI se répand sur tout le territoire du pays mais de façon déséquilibrée. Les abonnés du téléphone et d'Internet se trouvent en grande partie dans les grandes villes comme Hanoi, Ho Chi Minh ville, Danang, etc. Les utilisateurs principaux de l'Internet sont des jeunes de moins 30 ans. Selon une enquête de Vnexpress.net, 81% des utilisateurs naviguent sur Internet pour jouer à des jeux en ligne, 56% pour utiliser les services du courriel, 17% pour consulter les journaux en ligne et seulement 2% pour effectuer des achats en ligne.

²² Nguyen Tri Thanh, Rapport sur l'état de l'utilisation de la TI dans les entreprises vietnamiennes, 2006.

**Un écart de l'utilisation des TIC entre les secteurs d'activités et entre les régions*

Il existe des déséquilibres dans l'utilisation des TI et de l'Internet entre les divers secteurs économique. Selon une étude récente²³, 97,3 % des entreprises vietnamiennes n'utilisent pas les TIC pour leurs activités commerciales. Seulement 2,7% des entreprises mettent en application des systèmes du e-commerce. Ce sont de grandes entreprises étatiques d'industries reliées aux TIC.

La diffusion des TIC et d'Internet n'est pas égale à travers les régions du pays. Les abonnés d'Internet se trouvent essentiellement dans les grandes villes (comme Hanoi, Ho Chi Minh ville, Danang²⁴, etc.). Les régions rurales, qui représentent 75% de la population, occupent une petite partie du marché des télécommunications et d'Internet. La densité des appareils téléphoniques (y compris les cellulaires) dans les grandes villes est cinq fois supérieure à celle des campagnes.

En conclusion, le Vietnam a connu un développement remarquable dans le secteur des télécommunications et d'Internet. Cela est dû à un ensemble des facteurs liés aux politiques gouvernementales et aux conditions du marché vietnamien. On compte, parmi ceux-ci :

- la stratégie nationale du gouvernement vietnamien au sujet de l'investissement et de la modernisation des télécommunications, (stratégie « *numérisation-accélération* » de l'industrie des télécommunications)
- la déréglementation du marché des télécommunications au Vietnam,
- le développement assez rapide des besoins des consommateurs et des entreprises,
- l'apparition de nouvelles technologies permettant au Vietnam de réaliser des bonds en « saute-mouton » pour raccourcir la distance qui les sépare des pays développés.

Le marché des TIC est très dynamique et fort prometteur au Vietnam aujourd'hui. On constate pourtant des signes de l'instabilité de ce secteur dans la vitesse de son

²³ Ibid

²⁴ Les trois villes (Ho Chi Minh ville, Hanoi, Danang) occupent 90% de la capacité de bande passant du pays. (Source : VNNIC)

développement. On remarque aussi des déséquilibres dans certains secteurs économiques et certaines régions au niveau de l'adoption et l'utilisation des TIC, de la qualité de l'utilisation des TIC par les entreprises et les consommateurs et des problèmes relatifs au cadre juridique et aux infrastructures d'Internet. Le gouvernement vietnamien doit résoudre ces problèmes afin d'aider les entreprises vietnamiennes à participer au commerce électronique.

5.1.4 Contexte économique: transition et forte croissance

Le contexte économique du Vietnam est très particulier à cause de l'histoire du Vietnam et du système politique actuel. Lors du VI^{ème} congrès du Parti communiste du Vietnam de 1986, le pays a décidé d'adopter graduellement un système économique de marché en gardant un système politique communiste²⁵. Grâce à cela, l'économie du Vietnam a fait des progrès appréciables. Le contexte actuel de l'économie vietnamienne se caractérise par les traits suivants :

**L'économie du Vietnam a connu une forte croissance dans la dernière décennie*

Depuis 1995, l'économie du Vietnam connaît plusieurs périodes consécutives de forte croissance. Le PIB par habitant a doublé au cours des dix dernières années (de 300 USD en 1995 à 600 USD en 2005). Certains industries ont fait des progrès remarquables, notamment le secteur de l'exportation (1^{er} au monde pour l'exportation du poivre, 2^{ème} pour le riz, 3^{ème} pour le café) et l'industrie du textile. Le Vietnam a vécu des changements profonds au cours de la dernière décennie.

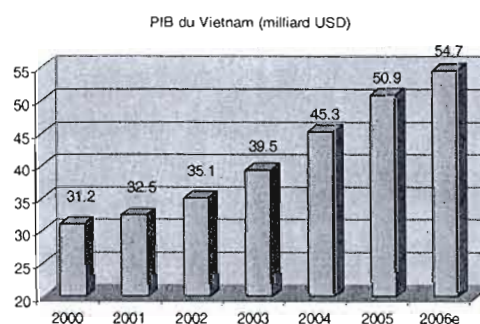


Figure 5.5 Croissance du PIB du Vietnam

²⁵ Au Vietnam, on parle d' "économie de marché à orientation socialiste". C'est une économie dominé par les entreprises étatiques mais qui est ouverte aux autres types d'entreprises (entreprises privées, entreprises corporatives, entreprises étrangères, etc.)

**Une économie en transition*

D'un point de vue formel, l'économie du Vietnam est considérée comme une « économie de marché à orientation socialiste »²⁶. En réalité, elle est en période de transition d'une économie « communiste » (centralisée et planifiée) en économie de marché. Dans le Vietnam actuel, on trouve simultanément des traces de l'ancienne économie centralisée et planifiée (par exemple l'empiètement des décisions administratives sur la politique du marché) et de nouveaux aspects de l'économie de marché. Dans ce contexte, les entreprises ont des façons très typiques de faire des affaires.

** Une économie politisée*

Réalisant un mariage entre les idées économiques capitalistes et le système politique communiste, le Vietnam a aussi une économie très particulière. Le système économique est très étroitement associé au système politique. Le gouvernement vietnamien, par le biais des entreprises étatiques, est actuellement en situation de monopole ou quasi-monopole pour diriger le marché et la concurrence. Le développement d'une industrie particulière est souvent le résultat de décisions « politiques » du gouvernement. Certains secteurs sont régis par un régime de contrôle strict (la presse, les médias, etc.).

** La domination des entreprises étatiques et le développement rapide du secteur privé*

L'économie du Vietnam est actuellement dominée par les entreprises étatiques dans presque tous les secteurs industriels, même si le pays est passé à une économie de marché au début des années 1990. Dans certaines industries considérées importantes, les entreprises d'État sont des monopoles, les télécommunications²⁷, le transport ferroviaire et aérien, les médias, par exemple.

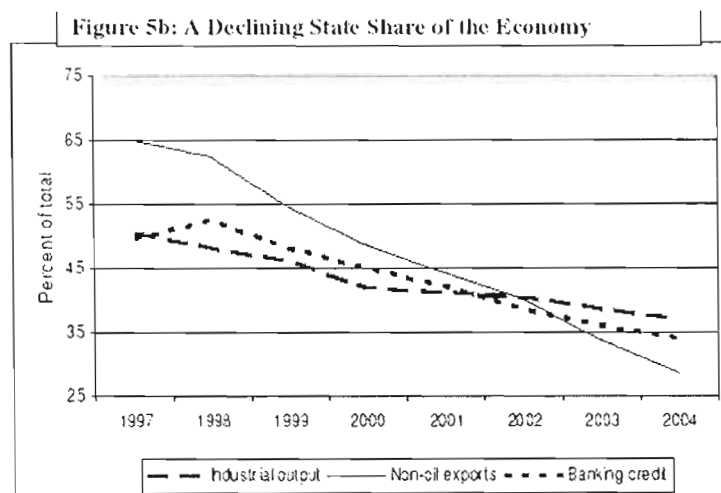
Les plus grandes entreprises du pays sont des entreprises étatiques sauf quelques cas d'entreprises à capital étranger. Même si le secteur privé est considéré comme le plus dynamique, son développement est encore restreint en termes de taille et de pouvoir du marché. Au Vietnam, les PME (petites moyennes entreprises) représentent 95,1% du total des

²⁶ Selon les rapports du Parti communiste du Vietnam.

²⁷ Les entreprises privées peuvent participer à ce marché depuis 2003.

entreprises selon le critère de nombre d'employés (moins de 300 employés)²⁸. La plupart des entreprises corporatives et privées sont des PME.

Au cours des dernières années, le secteur privé s'est développé assez rapidement grâce à la politique d'ouverture du gouvernement. Ce développement contribue à augmenter le dynamisme de l'économie du Vietnam.



Source: Own calculations, using data from GSO and SBV

Figure 5.6 Réduction de la part des entreprises étatiques dans l'ensemble de l'économie du Vietnam. (Source : McCathy (2006))

* *L'imperfection du marché*

L'économie du Vietnam, caractérisée par les imperfections de ses marchés, connaît les problèmes typiques des pays en voie de développement, notamment l'absence de système législatif complet, le manque de transparence au niveau de l'information et la corruption. De plus, les caractéristiques du système politique vietnamien augmentent l'inégalité entre les différents types d'entreprises²⁹ et causent des contraintes dans certains secteurs d'activités³⁰.

²⁸ Selon le critère du capital, 86,2% des entreprises sont des PME (moins 650 000 USD – environ 10 milliards VND) – Source : Bureau général du statistique du Vietnam (2004).

²⁹ Les entreprises étatiques sont plus favorisées par les politiques gouvernementales.

³⁰ Par exemple le secteur de divertissement à cause du contrôle strict de l'information.

5.1.5 Environnement socio-juridique : une évolution retardée

Face à la dynamique des aspects technologiques et économiques, l'environnement socio juridique du Vietnam montre des signes d'un retour vers l'arrière. L'amélioration du système politico juridique ne parvient pas encore à satisfaire tous les besoins du développement de l'économie. Il faut aussi noter que le contexte socioculturel change de façon très lente, même s'il est progressivement influencé par la croissance économique et les changements technologiques. Les traits importants du développement du e-commerce de l'environnement socio juridique se présentent comme suit :

**Impact de la mondialisation*

Comme nous l'avons mentionné, la mondialisation a un impact sur l'évolution de la situation socio juridique du Vietnam. Demeurée longtemps sous une politique de fermeture au monde d'extérieur, la société vietnamienne a conservé certaines caractéristiques particulières, notamment des rapports sociaux étroits et un chevauchement entre les groupes sociaux et les groupes politiques. Dans ce contexte, l'ouverture sur le monde entraîne des changements importants de la société vietnamienne.

**Un système juridique incomplet*

Le système des lois commerciales du Vietnam est actuellement incomplet. Depuis l'année 2000, donc depuis 6 ans, le Vietnam a construit et mis en place 26 nouvelles lois sur les affaires et la gestion économique du pays. Selon l'Assemblée nationale du Vietnam, le pays a encore besoins de centaines de nouvelles lois pour posséder un système juridique complet.

Quant au cadre juridique pour le commerce électronique, en 2005, le Vietnam a mis en place une loi sur les transactions électroniques. Récemment, soit lors du neuvième Congrès de l'Assemblée nationale³¹, des discussions ont été entreprises pour mettre sur pied une loi sur les technologies de l'information. Ces deux lois sont considérées comme l'infrastructure juridique qui permettra de renforcer le développement du e-commerce au pays.

³¹ Cette assemblée a eu lieu en mai 2006.

**Des décisions politiques prudentes*

Le gouvernement vietnamien confirme toujours sa volonté de développer le secteur des TIC en le présentant comme un levier du développement économique et social. En réalité, le gouvernement a déjà élaboré des politiques pour favoriser les TIC et le commerce électronique, mais au nom de la sécurité nationale, il garde le contrôle de près de ce secteur. Le marché de la télécommunication est ouvert progressivement pour les entreprises privées et fermé encore aux étrangers. Certains secteurs « sensibles » tels que la presse se mettent sous le régime de monopole d'Etat.

** Un système de l'éducation qui ne satisfait pas les besoins en ressources humaines des entreprises.*

Si on le compare aux sphères de l'économie et de la technologie, dont le développement est pour le moins rapide, le système d'éducation du Vietnam, lui, accuse un certain retard par rapport aux besoins en techniciens et en gestionnaires d'entreprises. La qualité de l'éducation et de la formation ne répond pas aux besoins actuels de développement socioéconomique du pays³². Les centres de TI du pays (les parcs de TI à Hanoi et Ho Chi Minh ville) ont une pénurie de main-d'oeuvre de qualité pour l'industrie des logiciels. Les petites entreprises ont très peu l'occasion d'exploiter le savoir-faire d'ouvriers du domaine des TI.

** Le comportement des consommateurs et des organisations change lentement*

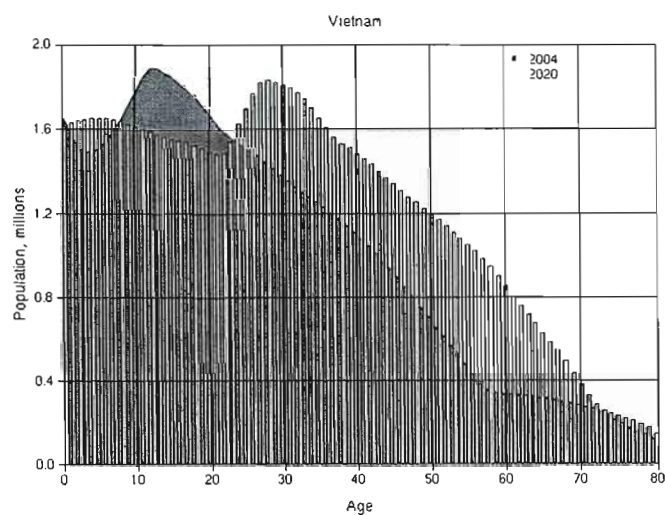
La société vietnamienne a changé sous l'effet de la politique d'ouverture, du développement économique et de la mondialisation³³ des dernières décennies. Cependant, les changements socioculturels se produisent de façon plus lente que les changements d'ordre économique et technologique. L'explication de ce phénomène réside dans la culture et les traditions politiques du pays. Les organisations se comportent en spectateurs indifférents face au commerce électronique.

³² M. Nong Duc Manh, Président du Parti Communiste, Vietnam News, April 30, 2002

³³ Rapport sur l'état socioéconomique du Vietnam, Institut national de la science sociale et humaine, 2003.

**Une population jeune et dynamique*

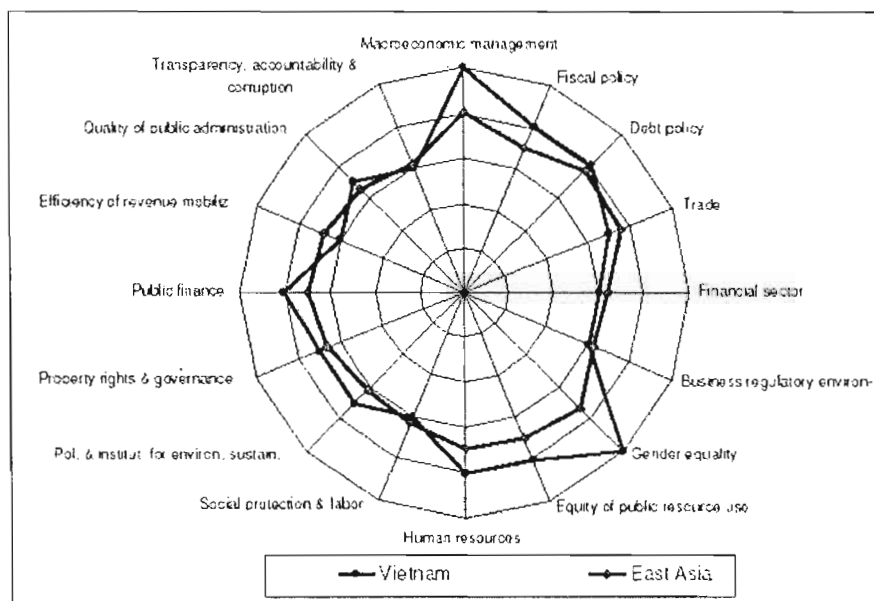
La plupart des Vietnamiens avaient moins de 55 ans en 2004. L'âge moyen des Vietnamiens est de 24,7 ans. Avec son taux d'alphabétisation élevé (91% en 2004), le Vietnam se caractérise par une population jeune et dynamique. Ce pays possède des conditions favorables au développement des secteurs technologiques.



(Source : Bureau général du statistique du Vietnam)

Figure 5.7 Structure de la population vietnamien

En conclusion, le Vietnam évolue de façon positive. L'environnement commercial et social du Vietnam s'est amélioré ces dernières années (McCathy, 2006). Le pays présente un ensemble de conditions favorables au développement des affaires électroniques.



Source : McCarthy (2006)

Figure 5.8 Comparaison entre le Vietnam et les pays de l'Asie de l'Est

La Vietnam connaît des changements rapides. Les domaines de la technologie et de l'économie reflètent un grand dynamisme tandis qu'au plan sociopolitique, le pays évolue de façon plus lente. Suite aux changements majeurs qui influencent les aspects socioéconomiques du pays, la conception des affaires a aussi beaucoup changée. Pour évaluer les facteurs déterminants qui permettront le développement des affaires électroniques au Vietnam, observons le contexte évolutif du pays.

Tableau 5.1
Contexte évolutif du Vietnam

Domaine	Caractéristiques du Vietnam
Relation internationale : Intégration au marché mondiale	<p>Le capital étranger investi au marché vietnamien augmente</p> <p>Le secteur d'exportation se développe rapidement</p> <p>La relation avec d'autres pays est renforcée</p>
Contexte technologique : développement rapide des TIC au Vietnam	<p>Le marché de télécommunication et d'Internet est graduellement ouvert</p> <p>Le secteur des TIC se développe rapidement</p> <p>Le marché des TIC est riche en potentialités</p> <p>Le marché du téléphone mobile et de l'Internet à bande large est en</p>

	<p>forte croissance</p> <p>L'utilisation des technologies de l'information dans les entreprises est moins sophistiquée</p> <p>Il existe un déséquilibre dans l'utilisation de la technologie d'information et d'Internet des consommateurs</p> <p>Il existe un écart de l'utilisation des TIC entre les secteurs d'activités et entre les régions</p>
Contexte économique : transition et forte croissance	<p>L'économie du Vietnam a connu une forte croissance dans la dernière décennie</p> <p>Il s'agit d'une économie en transition</p> <p>L'économie est politisée</p> <p>Les entreprises étatiques sont dominantes</p> <p>Le secteur privé se développe rapidement</p> <p>Il existe des imperfections du marché</p>
Environnement socio juridique : une évolution retardée	<p>La société subit l'impact de la mondialisation</p> <p>Il s'agit d'un système juridique incomplet</p> <p>Des décisions politiques sont prudentes</p> <p>Le système de l'éducation ne satisfait pas les besoins en ressources humaines des entreprises.</p> <p>Le comportement des consommateurs et des organisations change lentement</p> <p>Il s'agit d'une population jeune et dynamique</p>

5.2 Émergence des affaires électroniques au Vietnam

La situation au Vietnam des dernières années se caractérise par des changements évolutifs de tous les aspects socio-économiques du pays. Les affaires électroniques du Vietnam émergent et se développent donc dans un contexte très particulier.

Depuis l'apparition de l'Internet au Vietnam en 1997, le secteur des services d'Internet se développe rapidement et crée plusieurs opportunités, à la fois comme industrie en tant que tel mais aussi comme services de soutien pour d'autres industries. Cela implique comme conséquence l'apparition d'un nouveau type d'activité commerciale sur le marché vietnamien : les affaires électroniques.

5.2.1 Développement des affaires électroniques du Vietnam

L'année 2005 est la première année où les activités de commerce électronique ont été légalement reconnues au Vietnam. Parallèlement aux progrès du secteur des télécommunications et de l'Internet, les affaires électroniques deviennent de plus en plus populaires dans le monde des affaires au Vietnam. Le contexte de développement des affaires électroniques du Vietnam se caractérise par les traits principaux suivants :

- Un cadre juridique pour le e-commerce a été établi. Une loi sur les transactions électroniques est entrée en vigueur en 2005; il s'agit du point de départ « officiel » de la période de développement du e-commerce au Vietnam.
- Le gouvernement et certaines organisations proposent des activités de soutien au e-commerce. Le ministère du Commerce a inauguré le portail national du e-commerce en 2005 (<http://www.ecvn.gov.vn>) pour encourager les entreprises à participer au commerce électronique. Les gouvernements régionaux ont également participé à stimuler le développement des affaires électroniques des entreprises en injectant des subventions et en créant des projets de formation.
- Une formation sur le e-commerce est offerte dans les institutions universitaires.
- L'infrastructure technologique s'est beaucoup améliorée mais elle ne s'adapte pas aux besoins des entreprises et des consommateurs pour participer au e-commerce. Les autres infrastructures (le système bancaire, les services de sécurité du réseau, les services de soutiens, par exemple) sont sous développées.

Les affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes ont fait des progrès appréciables. On comptait 17500 sites web d'entreprises sur le marché vietnamien en 2005 (soit 12 fois plus qu'en 2001)³⁴. Le nombre de cybermarchés augmente rapidement et compte maintenant plus de 30 sites (pour 4 sites en 2002). Plusieurs nouveaux services sont apparus sur l'Internet et sur les réseaux de téléphones mobiles (services de musique et d'image en

³⁴ Source : Rapport de VNNIC (2005)

ligne, des jeux interactifs et la télévision, notamment). Dans certains secteurs comme l'exportation et les services de télécommunication, les activités de commerce électronique deviennent de plus en plus importantes dans la stratégie des entreprises³⁵. Les points du développement des affaires électroniques au marché vietnamien qu'il faut retenir s'énoncent ainsi:

- Le secteur des jeux en ligne se développe de façon remarquable. En 2005, le marché vietnamien comptait plus de 10 entreprises se concurrençant dans ce nouveau marché. Selon l'estimation de l'Association du développement des logiciels du Vietnam (Vinasa), le Vietnam aura 80 entreprises de services de jeux en ligne en 2010 avec un chiffre d'affaire total de 83 millions USD³⁶.
- La publicité en ligne devient une source de revenue importante de commerce électronique (le revenue sur la publicité en ligne du marché vietnamien était de 2,1 million de USD³⁷ en 2005). Les modèles d'affaires électroniques basés sur la publicité sont devenus populaires (les journaux en ligne, par exemple). Les géants du marché de la publicité en ligne tels que Google et Yahoo ont pénétré le marché du Vietnam en créant un site web en vietnamien.
- Les activités à valeur ajoutée pour les téléphones mobiles sont en croissance rapide. Les entreprises de télécommunication commencent à viser ce marché émergent en offrant plusieurs nouveaux services (la VASC offre un service de musique et logos pour cellulaires et la FPT permet aux étudiants qui désirent entrer à l'université de connaître les résultats des tests de classement).
- Certains modèles de commerces électroniques se développent rapidement; c'est le cas des modèles de jeux en ligne, des portails de e-commerce ou des cybermarchés. Il existe des entreprises de commerce électroniques profitables comme la Vinagame (www.vinagame.com.vn) ou le cybermarché de la compagnie G.O.L (<http://www.golmart.com.vn>), par exemple.

³⁵ Ibid.

³⁶ Vinasa, Stratégie à l'horizon 2010.

³⁷ Selon l'estimation du Morgan Stanley, 2005.

- Le commerce électronique du Vietnam est en grande partie de type B2C. Le e-commerce de B2B est encore relativement rare³⁸.

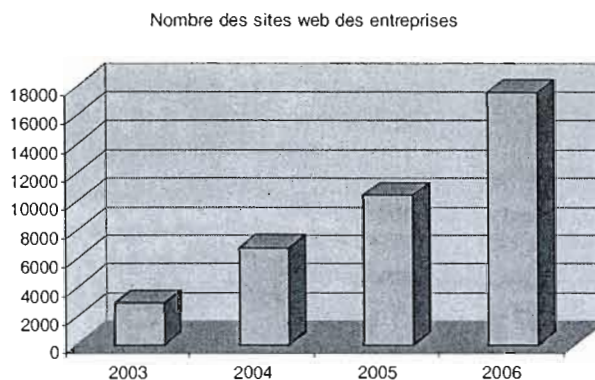


Figure 5.9 Développement des sites Web d'entreprises au Vietnam³⁹

Selon le ministère du Commerce, le commerce électronique du pays en est encore à un stade embryonnaire. Si l'on ne tient pas compte des quelques entreprises du secteur des TIC ou du commerce électronique, dans le cas de la plupart des entreprises vietnamiennes, les activités du commerce électronique s'arrêtent au niveau de « i-commerce ». Les sites web servent simplement à présenter l'entreprise.

5.2.2 Problèmes de développement des affaires électroniques du Vietnam

Le développement des affaires électroniques du Vietnam fait face à plusieurs problèmes. Il peut en partie être dû aux infrastructures technologiques trop peu développées, au comportement des partenaires qui participent au marché virtuel, au cadre juridique de gestion des transactions électroniques et au manque de services de soutien des activités du e-commerce, etc. Les problèmes les plus importants du marché vietnamien que nos interviews nous ont permis d'identifier peuvent se résumer de la façon suivante:

- Les Vietnamiens ont l'habitude de faire des transactions en personne, « face à face ». La plupart des transactions sont réglées en liquide.
- La diffusion de l'Internet est restreinte.

³⁸ Rapport annuel de 2005 sur le e-commerce du ministère du Commerce, Hanoi, 2006.

³⁹ Source : VNNIC (<http://www.vnnic.net.vn/thongke/thongke/jsp/trangchu/index.jsp>)

- Le coût d'utilisation de l'Internet et d'autres moyens de télécommunication est encore élevé par rapport au revenu d'une grande partie de la population.
- Le niveau de vie est bas.
- Le système de paiement électronique est moins développé et n'est pas populaire au Vietnam. Les cartes de crédit (et carte bancaire) est moins répandu dans la population.
- Le gouvernement contrôle les informations sur l'Internet.
- Les entreprises vietnamiennes n'ont pas d'expérience de transactions électroniques avec des partenaires étrangers.
- Il y a encore trop peu de contenu en vietnamien sur le web.
- La sécurité des transactions électroniques n'est pas assurée.
- Les contraintes de la langue dans l'utilisation de la TIC.
- etc.

Tableau 5.2

Exemple de la différence entre le cadre juridique actuel du Vietnam et le cadre juridique pour le e-commerce.

La facture légale au Vietnam	La facture international / Internet
Le numéro de la facture est contrôlé par le Bureau de taxe	Le numéro de la facture est contrôlé par l'entreprise
La forme commune est fixée par le gouvernement	La forme est choisie par l'entreprise
Le tampon du vendeur est requis	Le tampon n'est pas requis
La signature du vendeur est requise (et possiblement celle de l'acheteur aussi)	Aucune signature n'est requise

5.3 Résultat de l'analyse du cas Vietnam et facteurs nationaux.

Pour étudier l'impact des facteurs du contexte sur l'émergence et le développement des affaires électroniques au Vietnam, nous avons utilisé à la fois des données qui viennent d'entrevues avec des gestionnaires d'entreprises, de l'analyse des documentations disponibles et d'une étude Delphi avec des experts vietnamiens dans le domaine des affaires électroniques. Dans cette section, nous présentons d'abord le processus d'émergence des

affaires électroniques sur le marché vietnamien. Nous traiterons ensuite de l'impact des facteurs sur le développement des affaires électroniques des entreprises pour isoler le rôle du contexte national dans l'émergence et développement des e-business.

5.3.1 Processus d'émergence des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes

En nous basant sur notre analyse des données, nous allons tracer le processus d'émerger les affaires électroniques dans le marché vietnamien. Ce processus peut représenter :

- (1) l'adoption des affaires électroniques des entreprises vietnamiennes en tant qu'une nouvelle façon de faire d'affaires, ou
- (2) l'apparition des entreprises du commerce électronique (les *dot.vn*) dans le marché vietnamien en tant que une nouvelle industrie.

Avant de traiter de l'apparition des affaires électroniques sur le marché vietnamien, rappelons les caractéristiques particulières du contexte vietnamien qui déterminent le processus d'émergence des affaires électroniques au Vietnam:

- La plupart des entreprises vietnamiennes sont petites et dans un stade embryonnaire en termes de technologie de gestion. Avant l'arrivée d'Internet, elles n'avaient jamais effectué de transactions électroniques.
- Les grandes entreprises vietnamiennes sont des monopoles ou des quasi-monopoles. Elles sont toutes propriétés du gouvernement vietnamien. La stratégie de ces entreprises est influencée en grande partie par les décisions politiques.
- L'environnement socioculturel et le système juridique ne s'accordent pas au nouveau du type de transaction.

C'est dans ce contexte, donc, que les affaires électroniques du Vietnam émergent de façon très particulière, tant au niveau des raisons que de facteurs déterminants derrière cette émergence. Notre analyse montre que :

- Il existe une différence entre les entreprises existantes et les nouvelles entreprises (les *dot.vn*) quant aux raisons motivant l'émergence d'une initiative de commerce électronique.

- L'apparition d'activités de commerce électronique sur le marché vietnamien est le résultat de deux principaux facteurs: la pression interne des entreprises et la demande du marché. La pression interne peut résulter d'une stratégie politisée de l'entreprise⁴⁰, d'un « effet de mode »⁴¹, d'un besoin en marketing ou d'activités commerciales, par exemple. La demande du marché peut provenir des consommateurs, qui désirent obtenir des informations sur le produit, par exemple, ou des partenaires, qui veulent renforcer le contact avec l'entreprise.
- Le rôle de la concurrence est moins net dans le marché vietnamien. Il existe un nombre des sites web d'entreprises nées sous la pression interne sans tenir compte du facteur de la concurrence.
- La pression interne pousse les entreprises existantes vers les affaires électroniques pendant que les besoins du marché entraînent des entrepreneurs à fonder des entreprises de commerce électronique (les *dot.vn*). Certaines entreprises du secteur de l'exportation proposent des stratégies d'affaires électroniques pour s'adapter aux besoins du marché international.
- Les conditions sociopolitiques qui favorisent le e-commerce et la disponibilité de l'infrastructure technologique et des services de soutien sont les deux facteurs principaux qui influencent l'émergence des affaires électroniques du Vietnam. Par conditions sociopolitiques nous entendons notamment la politique d'encouragement du gouvernement envers le e-commerce, les stimuli des médias, les désirs des jeunes par rapport à l'Internet et aux téléphones mobiles ou les formations sur le e-commerce offertes par les universités. Dans un tel contexte, la participation des entreprises et des individus au marché électronique se trouve favorisée. La disponibilité de l'infrastructure technologique reflète la capacité d'accès aux réseaux (Internet et le réseau de téléphone mobile), le coût d'accès, la qualité du réseau, etc. Les services de soutien sont les services techniques du commerce électronique, les services de paiement, de transport, etc. La

⁴⁰ Cela est typiquement vietnamien. Dans les entreprises étatiques, l'apparition d'un site web peut être le résultat d'une décision non économique.

⁴¹ Avoir un site web est une mode dans le monde des affaires.

disponibilité technologique et la disponibilité des services facilitent la participation des entreprises et des individus au commerce électronique.

- Il est très rare que des entreprises aient des stratégies complètes et développées d'adoption d'un système d'affaires électroniques. Les activités du e-commerce sont une partie du plan d'activité de l'entreprise.

Tableau 5.3

Réponses à la question « Pour quelle raison votre entreprise a-t-elle créé le site web? »

La pression interne	La demande du marché
« [pour] réaliser la stratégie de l'utilisation de TIC de l'entreprise mère »	« pour adapter le besoin d'information des consommateurs »
« [pour] présenter l'entreprise de façon plus efficace »	« pour présenter les produits au client étranger »
« selon la décision du congrès d'assemblée personnel »	« [pour] faciliter à fournir des informations sur les produits au client étranger »
« [pour] mettre en application des TIC »	« [pour que] les partenaires nous contactent plus facilement.. »

À partir de notre analyse de données (entrevues et documents écrits), nous schématisons le processus d'émergence d'affaires électroniques du Vietnam de la façon suivante :

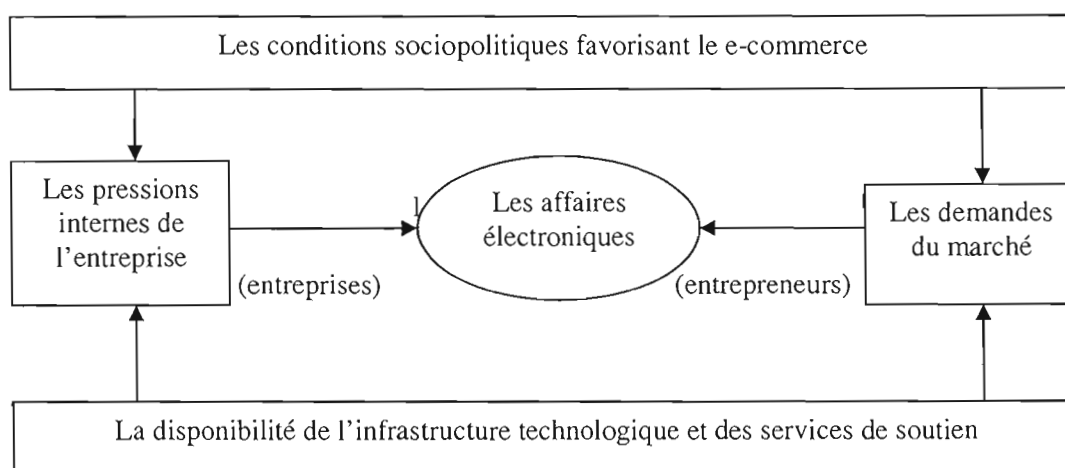


Figure 5.10 Modèle d'émergence des affaires électroniques au Vietnam

5.3.2 Discussion sur le processus d'émergence des affaires électroniques au Vietnam

Le passage aux affaires électroniques des entreprises vietnamiennes semble être davantage une mode qu'une stratégie d'entreprise fondée sur des analyses économiques. Dans certaines entreprises étatiques, les activités de commerce électronique sont le résultat de décisions politiques plutôt qu'économiques. Le niveau élevé d'accès Internet dans les entreprises vietnamiennes⁴² ne reflète pas la qualité de l'utilisation des TIC dans les activités commerciales. Certaines entreprises adoptent le commerce électronique en tant qu'activité de marketing d'entreprise (comme vitrine de l'entreprise) plutôt que comme une nouvelle façon de faire des affaires ; dans de tels cas, on ne considère pas le vrai impact de la mise en application des affaires électroniques sur les résultats économiques de l'entreprise.

Cette émergence plutôt « politisée » et « poussée par le désir technologique » est une caractéristique particulière du développement des affaires électroniques au Vietnam. Cela semble être une conséquence d'une économie politisée et du type de gestion des entreprises étatiques qui découle des décisions administratives du gouvernement. Dans une économie dominée par les entreprises étatiques, la politisation du développement des affaires électroniques peut créer une vague d'apparition d'entreprises sur l'Internet. L'émergence de commerces électroniques au Vietnam peut être considérable quantitativement (par exemple le nombre des sites web d'entreprise) mais la qualité de ce développement reste encore à mesurer.

En ce qui concerne les nouveaux modèles d'affaires électroniques émergents (les *dot.vn*), l'apparition de ces entreprises a créé un nouveau secteur dans l'économie vietnamienne : le secteur du commerce électronique. D'un point de vue économique, on peut expliquer l'émergence de ce secteur par la dynamique du marché et celle des entrepreneurs. Ponctuellement, certains modèles d'affaires vietnamiens ont du succès. Cependant, les modèles d'affaires électroniques vietnamiens semblent n'être que des « versions vietnamiennes » des modèles d'affaires existants dans les pays développés. La question de la viabilité et de la rentabilité à long terme de ces modèles d'affaires, notamment dans le contexte particulier du Vietnam, demeure donc toujours ouverte.

⁴² Selon rapport du Ministère du Commerce, 80% des entreprises vietnamiennes ont accès à l'Internet par rapport à 9% des entreprises thaïlandaises (CNUCED, 2005) (?).

5.3.3 Impacts des facteurs nationaux sur l'émergence des affaires électroniques du Vietnam

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre analyse du cas du Vietnam en relevant les facteurs importants qui influencent le développement des affaires électroniques au pays. Nous avons tenté de tenir compte du plus grand nombre de facteurs possibles dans le cadre de cette analyse dans le but de mieux saisir comment ceux-ci agissaient sur les entreprises. Les facteurs présentés dans cette partie ont été choisis en fonction des critères suivants :

- Leur fréquence d'apparition dans le discours et les réponses des interviewés, les arguments des participants Delphi, les documents des entreprises, etc.
- Le niveau d'importance de ces facteurs selon les évaluations des experts dans le domaine et des gestionnaires des entreprises.
- La particularité des facteurs proprement liés au cas du Vietnam.

En nous basant sur une analyse de données provenant de plusieurs sources, nous avons établi un inventaire des facteurs environnementaux des entreprises. Selon les résultats de notre analyse, l'émergence des affaires électroniques dans une entreprise est plus ou moins influencée par la politique gouvernementale sur le e-commerce, la disponibilité et la qualité de l'infrastructure technologique et les changements dans l'environnement socio juridique. Les facteurs de l'environnement commercial ont un impact important sur le fonctionnement des entreprises du commerce électronique. Quant à la création de valeur économique des affaires électroniques, les aspects culturels, juridiques et technologiques jouent un rôle plus ou moins important. Nous nous concentrerons sur les modèles d'affaires électroniques émergents pour mettre en lumière le rôle des facteurs nationaux dans la création de valeur dans le marché vietnamien. Les facteurs principaux seront présentés dans les parties suivantes.

5.3.3.1 Facteurs internationaux

Le Vietnam est en période d'intégration au marché mondial mais le niveau d'intégration est encore faible. Malgré le fait que la politique soit plus ouverte que les décennies précédentes, le contexte du Vietnam demeure différent du contexte international. Néanmoins, certains facteurs de l'environnement international influencent le développement des affaires électroniques du Vietnam. Notre analyse montre que dans le secteur de l'exportation, l'impact de ces facteurs internationaux se fait davantage sentir que dans d'autres secteurs. Les facteurs internationaux ont davantage d'influence sur les entreprises privées que sur les entreprises étatiques. Parmi les facteurs internationaux qui jouent un rôle important sur le marché électronique du Vietnam, on trouve: (1) le besoin du marché étranger (pour les entreprises d'exportation) et (2) le succès des modèles d'affaires émergents de la Chine (Baidu.com, Alibaba.com, etc).

**Le besoin d'information des partenaires du marché étranger*

Le Vietnam est en partie intégré au marché étranger. Parmi 94 marchés d'exportations du Vietnam⁴³, certains sont des pays développés qui ont des exigences particulières quant aux informations du produit et du processus de production. Les entreprises vietnamiennes exportatrices ou sous-traitantes ont implanté des systèmes de commerce électronique pour accroître leurs opportunités de faire des transactions avec des partenaires de ces marchés. L'effet du marché d'exportation est plus fort dans les entreprises du textile, dans les entreprises agricoles et dans les entreprises de produits d'artisanat.

« Nous avons élaboré des systèmes de commerce électronique pour que les partenaires étrangers puissent nous connaître et nous contacter... et [avec ce système], nous pouvons trouver de nouveaux clients (des organisations). »

Vice directeur commercial, Artex Thang Long⁴⁴, Hanoi

Ce facteur influence l'émergence des affaires électroniques dans le secteur de l'exportation en tant que facteur d'entraînement du marché. Le besoin du marché est souvent un encouragement pour l'entreprise lors de l'implantation de nouvelle activité commerciale.

⁴³ Source : Le Bureau du Commerce et Industrie du Vietnam (VCCI).

⁴⁴ Site web : www.artextlvietnam.com

**Le succès des modèles d'affaires électroniques de la Chine.*

Le marché électronique vietnamien est relativement petit par rapport à celui de la Chine en termes de taille de marché ainsi que de capacité d'achat des consommateurs. L'industrie chinoise des affaires électroniques se développe davantage que celle du Vietnam. Les deux marchés ont plusieurs traits communs tels que le fait d'avoir une infrastructure moins développée mais une croissance économique rapide, des particularités culturelles (la langue, par exemple), une politique protectionniste du marché par le gouvernement, etc. Dans ce contexte, le succès des modèles d'affaires électroniques du marché chinois (à savoir les modèles de Baidu.com, Alibaba.com, Taobao.com, etc.) stimule les entrepreneurs à viser des marchés virtuels.

« Je veux créer un site pour les Vietnamiens ...comme Jack Ma⁴⁵ [l'a fait] pour le marché chinois »

Vu Chien Thang, Administrateur du site muabanhay.com

Comme ce fut le cas lors du « gonflement » de la bulle des dot.com aux Etats-Unis, le succès des modèles d'affaires dans le marché électronique engendre des copies (au moins dans la forme) mais la viabilité des modèles copiés n'est pas assurée. L'émergence des modèles d'affaires « pure Internet » sur le marché vietnamien est influencé par le succès des entreprises virtuelles dans le monde, notamment en Chine.

5.3.3.2 Caractéristiques du pays

Les caractéristiques du Vietnam encadrent l'émergence et le développement des affaires électroniques au pays. L'émergence des affaires électroniques dans les entreprises étatiques s'effectue en fonction de facteurs davantage idéologiques qu'économiques. Cela reflète les caractéristiques d'une économie dirigée par une idéologie politisée. Le système juridique et les caractéristiques de la culture asiatique sont aussi des facteurs qui influencent les affaires électroniques au Vietnam. Nous présentons ici-bas les facteurs les plus influents.

⁴⁵ Le fondateur du site web taobao.com (le site web de marché virtuel d'enchères chinois connaissant grand succès).

**La gouvernance communiste des entreprises étatiques vietnamiennes*

Comme nous le disions dans la section précédente, le gouvernement joue un rôle très important dans la mise sur pied d'entreprises, notamment d'entreprises étatiques. Au Vietnam, le gouvernement joue un rôle de « seul actionnaire ⁴⁶ » dans les entreprises étatiques du Vietnam ; il s'agit là d'une conséquence caractéristique du système politique. Plus de la moitié de l'économie du Vietnam est constituée d'entreprises qui sont propriétés de l'état. Le gouvernement gère ces entreprises par des décisions plus ou moins administratives qui influencent la stratégie d'adoption d'affaires électroniques de ces entreprises.

La volonté de développement des affaires électroniques du gouvernement (pour réaliser la stratégie de développement du pays) pénètre la stratégie des entreprises par la voie de la hiérarchie du pouvoir administratif⁴⁷ et elle influence l'adoption d'affaires électroniques de ces entreprises. L'intervention du gouvernement dans la gestion des entreprises a engendré une vague soudaine de passage au commerce électronique par les entreprises étatiques. Notons toutefois que ce passage n'implique généralement que la mise en place certaines activités concrètes du e-commerce, tels le lancement d'un site Web d'entreprise ou l'apparition au portail du e-commerce. Parce que l'émergence des e-commerces, dans ces cas, repose sur des motifs d'ordre administratif plutôt qu'économique, les résultats économiques qui en découlent demeurent modestes. Prenons par exemple le cas du site Web⁴⁸ de Vietnam Airline (la Société aérienne du Vietnam), qui est en activité depuis 2000 et dont les fonctions sont très simple.

« ... la plupart des pages web ne donnent que des informations générales sur les entreprises sans être de véritables outils d'interaction entre les fournisseurs et la clientèle »

Nguyễn Thành Hung, chef du Département du e-commerce du ministère du Commerce

**L'attitude et le comportement des gens envers le piratage*

⁴⁶ La plupart des grandes entreprises actuelles du Vietnam appartiennent au Etat. Ces entreprises font de compétition dans le marché mais le gouvernement garde pour lui le droit de décider la gestion, le capital, l'investissement, etc. (Par exemple : il nomme le directeur général, le chef de comptabilité, etc.)

⁴⁷ Par exemple: La volonté du développement du e-commerce du ministre de l'Industrie influence directement les décisions des directeurs des département de l'Industrie de région et lesquels, à leur tour, ont l'impact sur la stratégie des entreprises étatiques du région (celles sont administré par le département de l'Industrie)

⁴⁸ www.vietnamairlines.com et www.vietnamairlines.com.vn

Selon les recherches de la IIPA (International Intellectual Property Alliance), les pays asiatiques connaissent le taux le plus élevé de viol de la loi de la propriétaire intellectuelle dans le monde ; le Vietnam se situe au premier rang de ces pays⁴⁹. En 2005, 91% des logiciels et des produits artistiques sur le marché vietnamien étaient des versions piratées (leur valeur totale était de 26,8 millions USD). Le piratage étrangle les maisons de production des produits artistiques et les entreprises de logiciel. Bien que le gouvernement ait élaboré des programmes pour lutter contre le piratage, le résultat est encore modeste. Les consommateurs voient le piratage d'un autre oeil. Même s'ils sont conscients de l'impact extrêmement négatif de la contrefaçon sur l'industrie artistique et l'industrie du logiciel en général, ils ne sont pas prêts de changer leurs habitudes.

L'impact de ce facteur sur les affaires électroniques est très important, notamment dans l'industrie de la musique en ligne (nous aborderons cette question dans le chapitre 6). Selon les experts, le fait que les gens puissent si facilement s'adonner à des activités liées au piratage a des impacts directs et indirects sur le développement des affaires électroniques du Vietnam.

D'une part, elle empêche l'émergence et le développement des affaires électroniques dans certaines industries où la propriété intellectuelle est essentielle, c'est-à-dire la production de logiciels, de produits artistiques, de produits d'artisanats, le domaine de la publication, etc. Le piratage implique un risque énorme sur le marché vietnamien.

D'autre part, parce qu'il est considéré comme un risque, il joue un rôle de barrière d'entrée que les entreprises bien établies utilisent pour verrouiller le marché. Certaines maisons de disque ont fourni des produits gratuits comme programme de renforcement de la fidélité des consommateurs.

« ... [la] cohabitation avec un marché noir est inévitable »
Huy Tuan, compositeur

Implicitement, le piratage contribue à augmenter l'utilisation des TIC et de l'Internet des Vietnamiens. Selon les experts, les logiciels actuels coûtent trop cher par rapport à ce que peuvent se permettre la majorité des Vietnamiens⁵⁰. En réalité, le piratage est une façon bien

⁴⁹ Source : <http://www.iipa.com/countryreports.html>

⁵⁰ Par exemple : le prix du Windows XP est de 120 USD alors que le revenu annuel moyen des vietnamiens est de 600 USD

sûr illégale mais moins coûteuse pour les gens de se familiariser aux TIC et à l'Internet. Les aptitudes de gens à utiliser les TIC et l'Internet développent le marché électronique.

**L'habitude de faire des transactions « face à face » et le paiement comptant*

Les Vietnamiens ont l'habitude de faire des transactions de façon directe (face à face). Pour participer au marché électronique, les consommateurs vietnamiens doivent changer cette habitude mais cela s'avère difficile. D'une part, ce facteur implique des difficultés pour les entreprises dans l'implantation de leurs activités du commerce électronique ; d'autre part, si les consommateurs ont foi dans les entreprises bien établies, cette caractéristique culturelle deviendra un avantage par rapport aux nouveaux entrants.

**Les aptitudes des Vietnamiens avec les langues étrangères*

La langue est une énorme contrainte pour les Vietnamiens dans leur participation au marché électronique. Leurs difficultés à comprendre et utiliser les langues étrangères limite considérablement la diffusion des TIC et de l'Internet dans la population⁵¹. En plus, la pauvreté de contenu local (en vietnamien) diminue la volonté d'utiliser l'Internet. Les entreprises font également face à des problèmes de langue dans les programmes de mise en marche des systèmes informatisés.

Les aptitudes pour les langues étrangères des consommateurs et des ouvriers influence l'implantation de systèmes de commerce électronique. Plusieurs entreprises ont des difficultés à effectuer la vietnamisation des logiciels pour s'adapter à cette caractéristique des consommateurs.

En ce qui concerne la création de valeur, les entreprises peuvent utiliser la langue en tant que barrière d'entrée pour contrer les nouveaux entrants étrangers. Cette stratégie s'avère efficace par rapport au marché chinois. Dans le marché vietnamien, la langue est la raison principale pour expliquer le nombre d'accès très élevé aux journaux en ligne (voir le tableau 5.6).

⁵¹ Les logiciels utilisés au Vietnam sont en anglais ou français.

5.3.3.3 État de préparation pour développer des affaires électroniques au pays

L'état de la e-préparation du Vietnam s'est nettement amélioré ces dernières années, notamment au point de vue technologique. Pourtant, d'un point de vue général, le niveau de préparation du pays pour développer des affaires électroniques reste assez bas et la situation montre un déséquilibre. L'amélioration de l'infrastructure technologique et des conditions économiques s'effectue plus rapidement que l'évolution socioculturelle. (cf. figures 5.5-5.10)

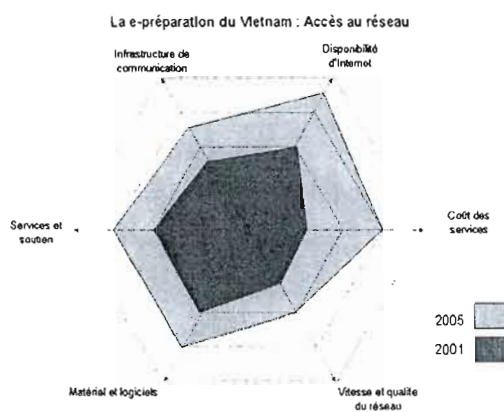


Figure 5.11 Accès au réseau

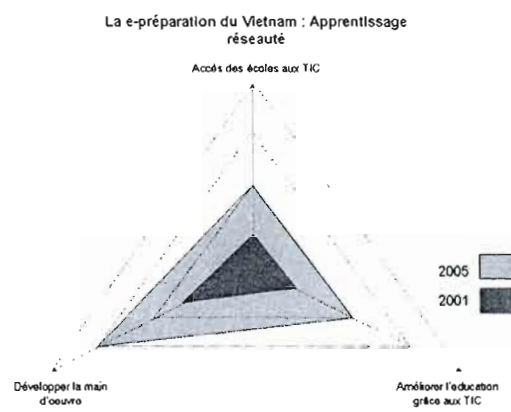


Figure 5.12 Apprentissage réseauté

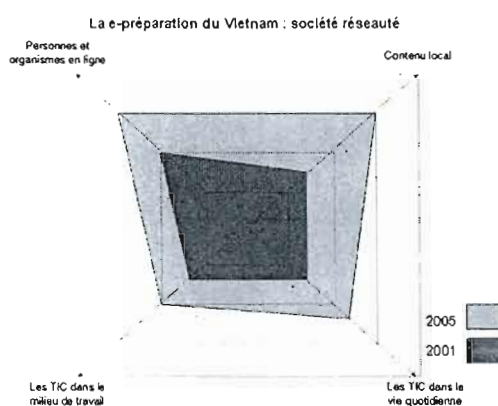


Figure 5.13 Société réseautée

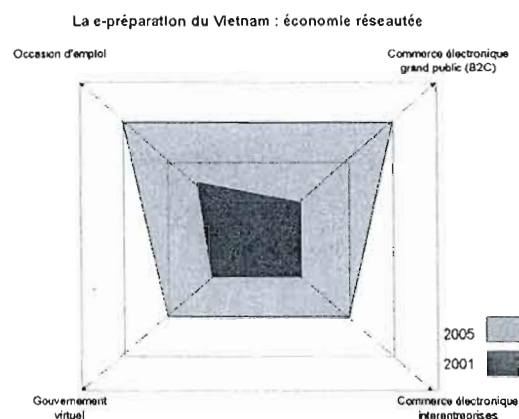
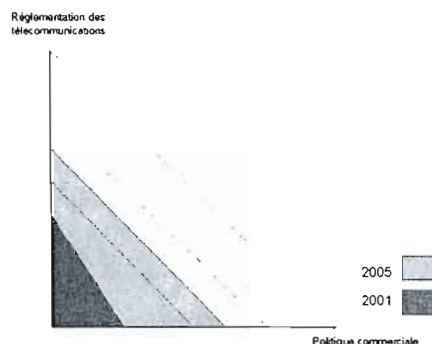
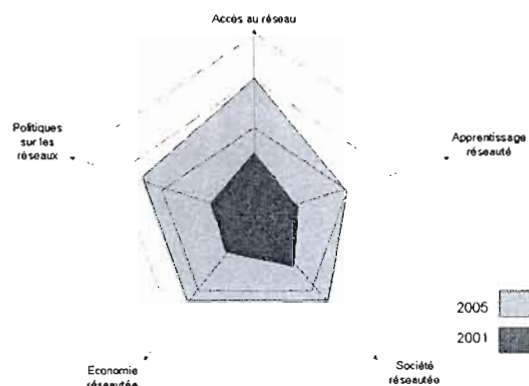


Figure 5.14 Economie réseautée

La e-préparation du Vietnam : politiques sur les réseaux

**Figure 5.15** Politique sur les réseaux

La e-préparation du Vietnam

**Figure 5.16** La e-préparation du Vietnam

Légende :

* Adapté du guide d'évaluation de la e-préparation pour des pays en voie de développement (Centre International du Développement, l'Université de Harvard) (voir Annexe)

* Calculé par l'auteur à partir des données statistiques du Bureau de Statistique du Vietnam et du Département du Statistique du Ministère de la Poste et de Télécommunication du Vietnam.

* Les axes des graphiques présentent les indicateurs principaux avec une échelle de 1 à 4 (4 est le meilleur). Par exemple, dans la figure 5.11, l'axe coût des services, plus on avance sur l'axe, plus les coûts devraient baisser.

Selon les prévisions du Ministre de la poste et des télécommunications, les infrastructures de télécommunications au Vietnam continueront à s'améliorer dans les prochaines années. Les experts indiquent que l'apprentissage réseauté et l'utilisation des TIC dans le milieu du travail et dans la vie quotidienne sont les aspects favorables qui se développent le plus lentement. Les facteurs qui influencent actuellement le développement des affaires électroniques des entreprises vietnamiennes tiennent surtout d'aspects sociopolitiques plutôt que technologiques. Les principaux facteurs de la préparation du pays aux affaires électroniques dont l'État est responsable sont les suivants:

**Coût et qualité des services de télécommunication.*

Le coût et la qualité des services d'accès aux réseaux mobiles et à l'Internet sont les préoccupations des entreprises qui visent le marché électronique. La guerre entre les entreprises qui offrent des services d'accès à Internet et aux réseaux mobiles amène une diminution des prix mais également une diminution de la qualité des services. Le coût

d'accès à Internet pour les consommateurs a diminué, mais ce coût est encore élevé pour les entreprises, notamment quand celles-ci veulent assurer la qualité de leurs transactions électroniques.

Le coût élevé et l'instabilité des services de la télécommunication freinent les consommateurs dans leur désir d'effectuer des transactions en ligne. Pour les entreprises, ce facteur augmente le coût d'implantation des systèmes de commerce électronique et peut agir négativement sur la confiance que leur porte le client. La mauvaise qualité des services de télécommunications dilue la valeur potentielle des nouveaux produits et services électroniques et diminue l'efficacité des opérations de l'entreprise.

**Manque de services de sécurité sur le réseau et les services de paiement électronique*

Le manque de services de sécurité contre la criminalité sur les réseaux informatiques est une contrainte pour les entreprises qui veulent établir des activités de commerce électronique. Le risque inhérent à cette situation ne favorise pas la confiance des consommateurs et des entreprises des pays sous-développés à l'égard du paiement électronique, par exemple. Pour s'adapter à la situation, certaines entreprises utilisent les deux systèmes à la fois, soit les modes électronique et comptant, pour assurer la sécurité des transactions. Par exemple, le cybermarché Golmart (www.golmart.com.vn) utilise plusieurs méthodes de paiement, y compris le paiement en liquide par le biais des livreurs. Cette solution s'avère appropriée au contexte du Vietnam, mais elle dilue les avantages du commerce électronique par rapport au commerce conventionnel.

**Propagande du gouvernement envers le commerce électronique*

Le gouvernement vietnamien reconnaît progressivement l'importance du développement des affaires électroniques dans les entreprises et l'ensemble de l'économie. Il a lancé des campagnes de publicité et fait circuler de la propagande dans tous les médias et organes de diffusion d'information pour faire connaître le commerce électronique à la population. Cette propagande a connu certains résultats. Elle a contribué à baisser la barrière cognitive et psychologique des gens qui entravait leur participation au commerce électronique. Il y a de plus en plus de Vietnamiens qui reconnaissent bien le potentiel du marché virtuel et participent à ce marché. C'est ce potentiel du marché qui entraîne les entreprises à adopter le e-commerce.

**Manque de contenu local pertinent*

Le manque de contenu local et de contenu en langue vietnamienne est un frein considérable à l'effort d'entraîner les Vietnamiens à utiliser l'Internet. Ce facteur influence directement les modèles d'affaires basés sur le nombre des visites de sites, comme les modèles de la publicité en ligne, par exemple. Au contraire, le manque de contenu local sur l'Internet en ce moment semble être une opportunité pour l'émergence de nouveaux modèles d'affaires qui fourniront du contenu sur le Web : les journaux en ligne, les services des répertoires, etc.

**Participation du gouvernement au marché électronique*

La participation du gouvernement au marché électronique, à la fois en tant que fournisseur des services et acheteur des biens électroniques, renforce le développement de ce nouveau marché. En 2005, le gouvernement vietnamien a lancé le portail national du e-commerce (<http://www.ecvn.gov.vn>) pour aider les entreprises vietnamiennes à participer au commerce électronique. Certains cybermarchés construits par les ministères (par exemple <http://www.vnemart.com/>, etc) ont contribué à faciliter les activités de e-commerce dans les entreprises vietnamiennes. De plus, le gouvernement annonce ses besoins d'achat sur le Web. Comme le gouvernement est un acheteur majeur, cela crée plusieurs opportunités pour le marché vietnamien.

**Déréglementation des télécommunications*

Tous les experts et les gestionnaires interviewés sont d'accord pour dire que la déréglementation des télécommunications est un facteur très important permettant l'émergence et le développement des affaires électroniques au Vietnam. En dehors des influences que cela a sur l'amélioration de l'infrastructure technologique - condition nécessaire au développement des affaires électroniques-, la déréglementation du marché vietnamien de la télécommunication a créé plusieurs opportunités pour les entreprises de ce secteur. Dans le marché vietnamien, les entreprises de services de télécommunication ont mis en marche plusieurs services de commerce sur Internet et sur les réseaux mobiles tels que les journaux en ligne, les jeux en ligne, la musique en ligne, les services d'information spécifique, etc. En plus, l'ouverture à la concurrence permet la pénétration au marché

vietnamien aux entreprises étrangères⁵². Ce facteur est très considérable en ce qui traite l'émergence et le développement des affaires électroniques du Vietnam.

**Politique du contrôle de l'information*

La politique du contrôle de l'information du gouvernement vietnamien influence directement les industries reliées à la publication, à la publicité, aux fournisseurs de services de recherche, etc. Un contrôle strict de la transmission et de diffusion de l'information cause des difficultés aux entreprises dans le développement de leur contenu numérique. De plus, cette politique influence le développement des cybercafés (les café offrant des services d'accès à l'Internet) particulièrement lorsque le cybercafé est le moyen le plus populaire d'accéder au net pour plusieurs Vietnamiens.

**Cadre juridique lié au e-commerce*

Le système juridique agissant sur les affaires électroniques (les lois, les règles et les institutions spéciales au e-commerce) influence de façon directe le développement des affaires électroniques du Vietnam. L'absence de système juridique adéquat augmente le risque pour les consommateurs et pour les entreprises lorsqu'ils participent au marché électronique. Certaines entreprises doivent utiliser des moyens traditionnels (par exemple des méthodes de paiement traditionnelles) pour minimiser les risques, mais cette solution cause une augmentation du coût et diminue l'efficacité du e-commerce.

En conclusion, à partir de l'analyse de l'état de la e-préparation du Vietnam, nous en venons aux conclusions suivantes :

- Contrairement à l'idée voulant que l'infrastructure technologique soit une contrainte majeure au développement des affaires électroniques du Vietnam, les entreprises pensent que ce sont davantage les facteurs politiques, juridiques et sociaux qui jouent un rôle très important dans le contexte vietnamien.
- Les indices de l'état de la préparation du pays sont moins significatifs dans le contexte d'un pays en voie de développement parce qu'il est en mouvement

⁵² Selon les accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux (par exemple : L'accord commercial bilatérale entre le Vietnam et Etats-Unis (2001)).

rapide. Pour trouver la vraie signification de ces indices, il faut les observer dans leur processus de changement.

5.3.3.4 Changements des acteurs principaux

En tentant de garder une perspective dynamique à l'analyse de nos données, nous désirons explorer l'impact des changements de contexte sur le développement des affaires électroniques au Vietnam. Nous concentrerons notre analyse sur les principaux acteurs du marché électronique vietnamien, à savoir, les institutions administratives, les entreprises (étatique, privé, étrangère, etc.), les consommateurs, les universités, etc. Les changements qui se produisent au niveau de certains acteurs peuvent influencer d'autres acteurs et provoquer d'autres changements : ils sont étroitement liés les uns aux autres. L'ensemble de ces changements entraîne des changements au niveau des conditions d'émergence et du développement des affaires électroniques dans les entreprises du Vietnam.

Notre analyse montre que les changements des acteurs principaux de l'environnement commercial engendrent des changements positifs dans la perception des gestionnaires, des planificateurs des politiques, des investisseurs et des consommateurs envers les affaires électroniques. Ces changements se concrétisent par la participation au marché électronique des consommateurs et des investisseurs et par des changements dans la stratégie des affaires électroniques des entreprises. Les principaux facteurs du contexte vietnamien sont les suivants :

- La réforme des organismes administratifs
- Le développement des petites entreprises privées
- L'apparition d'entreprises étrangères dans le marché vietnamien
- La croissance du pouvoir d'achat des consommateurs
- Le changement du comportement des consommateurs dans les grandes villes

**Réforme des organismes administratifs*

Malgré le fait que la réforme administrative du gouvernement vietnamien n'obtienne pas beaucoup de résultats, les entreprises la considèrent comme un progrès dans la réalisation des engagements du gouvernement à clarifier l'environnement politique et juridique.

Certaines institutions administratives améliorent leurs activités par le biais d'application de TIC. Cela encourage les entreprises à engager leurs capitaux dans les marchés électroniques. Le fait, par exemple, que les douanes de Ho Chi Minh ville aient mis en marche un système de déclaration douanière électronique au port de Saigon stimule des entreprises d'importation à utiliser les systèmes d'informations numérisés.

**Développement des entreprises privées*

Le développement rapide des entreprises privées constitue un changement important dans le marché vietnamien – c'est, en fait, la partie la plus dynamique de l'économie du Vietnam. Ces entreprises se situent au premier rang dans la mise en application de la technologie du e-commerce dans les affaires. L'augmentation du nombre de ce type d'entreprise et de leur pouvoir rend plus compétitif le marché vietnamien et crée l'effet de réseau dans le marché électronique. Ce facteur de la compétition pousse les entreprises vietnamiennes à avoir recours aux technologies du e-commerce afin d'être plus concurrentiels. De plus, l'élargissement de la communauté d'entreprises qui adoptent le e-commerce crée un environnement qui encourage d'autres entreprises (qui ne font pas encore de e-commerce) à participer à ce marché.

**Apparition d'entreprises étrangères dans le marché vietnamien*

La menace des entreprises étrangères avec leur supériorité technologique de gestion pousse les entreprises vietnamiennes à prendre des décisions qui les rendront plus compétitives. Les entreprises vietnamiennes reconnaissent de plus en plus l'importance de la technologie de l'information dans les affaires. De plus, le e-commerce devient aujourd'hui nécessaire pour faire des affaires avec les partenaires étrangers. L'apparition d'entreprises étrangères constitue un facteur important qui pousse les entreprises vietnamiennes vers le marché électronique.

L'apparition d'entreprises à capital de risque étranger comme IDG Venture et Mekong Capital est un facteur important encourageant le développement des affaires électroniques du Vietnam. Ces entreprises ont investi dans plusieurs projets du secteur de la haute technologie, où le commerce électronique occupe une place importante. Au cours de deux dernières années, par exemple, l'IDG a mis en marche huit projets. D'ici la fin de l'année

2006, l'IDG devrait en déployer six nouveaux autres. La plupart des projets se font dans le secteur de la technologie du commerce électronique⁵³.

**Croissance du pouvoir d'achat des consommateurs*

Le marché vietnamien est connu pour son grand potentiel de développement avec plus de 80 millions consommateurs, un taux de croissance de la population de 1,3% et un taux de croissance annuel moyen du PIB de 7,5%. Même si le marché électronique du Vietnam en est à un stade initial de son développement avec les problèmes d'infrastructure technologique et juridique que cela implique, plusieurs entreprises sont séduites par l'avenir de ce marché. Les entreprises étrangères comme IDG (International Data Group) ou Intel croient au développement du secteur des TIC du Vietnam. Pour les entreprises vietnamiennes, c'est le temps de pénétrer ce marché pour saisir des avantages des « pionniers » et réaliser une stratégie de domination du marché.

"Il n'y a pas de meilleure opportunité pour les entreprises d'informatique dans toute l'Asie du sud-est"

Henry Nguyen, manager du fonds d'investissement américain IDG Venture Vietnam

**Changement du comportement des consommateurs dans les grandes villes*

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la plupart des Vietnamiens n'ont pas l'habitude de faire des transactions électroniques. Pourtant, dans les grandes villes du pays, le comportement des gens change graduellement et la tendance semble favoriser le commerce électronique. Lorsque les infrastructures technologiques se seront beaucoup améliorées et que le niveau de vie sera plus élevé dans les grandes villes du Vietnam, les entreprises et les individus pourront participer au commerce électronique. Il existe de plus en plus de modèles de e-commerce B2C au Hanoi, Ho Chi Minh ville, Da Nang, etc.

Les changements des acteurs principaux impliquent des changements dans l'évaluation de l'opportunité et promesses réalisées par les entreprises. Les interviewés s'accordent pour dire que le marché vietnamien dans son état actuel a des problèmes mais son potentiel demeure très appréciable.

⁵³ Henry Nguyen Bao Hoang, manager du fonds d'investissement américain IDG venture, Vietnam.

5.3.3.5 Écart entre les acteurs et les régions

Les pays en voie de développement se caractérisent par des déséquilibres au niveau du développement entre les régions et les acteurs principaux. L'écart des acteurs peut avoir un impact sur l'émergence et le développement des affaires électroniques dans les entreprises de ces pays. Notre analyse montre que dans le marché vietnamien, l'écart des acteurs principaux influence la stratégie de développement des affaires électroniques des entreprises en termes de choix de marché et la façon d'implanter les systèmes de e-commerce, entre autres. Les facteurs essentiels qui reflètent l'écart entre les acteurs et le contexte vietnamien sont les suivants :

- L'écart au niveau du développement des régions du pays
- L'écart du pouvoir du marché entre les entreprises étatiques et les entreprises privées
- L'écart du niveau de développement technologique entre les secteurs industriels

**Écart du niveau de développement des régions du pays*

Il existe actuellement un grand écart entre les niveaux de développement des régions du Vietnam. Les grandes villes comme Hanoi, Ho Chi Minh Ville, Danang sont plus avancées que les provinces dans presque tous les domaines : l'économie, l'éducation, l'infrastructure, le niveau de vie des citoyens, etc. Le décalage des provinces implique l'absence d'infrastructures nécessaires pour permettre le commerce électronique dans ces régions. En conséquence, les entreprises concentrent leurs ressources en fonction des marchés urbains qui bénéficient de conditions favorables (la supériorité de l'infrastructure technologique, la densité de population et le pouvoir d'achat des consommateurs, par exemple)

75% de la population vietnamienne habite dans les provinces. On observe un écart de plus en plus grand entre les villes et les régions rurales au niveau du niveau de vie des gens et de l'infrastructure économique. Cet écart empêche l'expansion du marché électronique lorsque le marché urbain arrive à maturité. Le Vietnam compte actuellement 15 millions d'utilisateurs d'Internet qui se trouvent presque tous dans les villes. Si nous comptons les

habitants urbains (25% de la population, soit environ 20 millions d'habitants), le potentiel du marché est beaucoup plus faible que ne l'avaient établi les prédictions.

**Écart du pouvoir du marché entre les entreprises étatiques et les entreprises privées*

Même si le secteur des entreprises privées connaît un développement rapide dans l'économie vietnamienne, la part d'entreprises étatiques reste encore énorme. Dans plusieurs secteurs économiques, les entreprises privées jouent seulement un rôle « marginal ». Le développement des affaires électroniques rencontre des difficultés lorsque les grandes entreprises dominantes du marché refusent de participer au marché électronique. Le cas de l'industrie bancaire est un exemple typique de cela. Les banques commerciales non étatiques ont des difficultés à implanter des systèmes de transaction interbancaires quand les grandes banques étatiques retardent la mise sur pied de ces systèmes.

**Écart du niveau de développement technologique entre les secteurs industriels*

Plusieurs interviewés ont abordé la question de l'écart du niveau de développement technologique des secteurs industriels comme facteur empêchant le développement des affaires électroniques au Vietnam. Selon eux, le manque de coordination inter organisationnelle constitue une grandes difficultés pour leurs entreprises dans l'implantation d'affaires électroniques, et ce, dû à l'écart technologique et managérial entre des entreprises des divers secteurs. La compagnie de textile Phong Phu⁵⁴, par exemple, a fait face à plusieurs difficultés dans l'implantation son système d'EDI parce que ses fournisseurs d'outils et d'équipements ne parvenaient pas à s'habituer pas à ce système.

Le décalage du secteur des services de soutien du commerce électronique entrave également la diffusion des affaires électroniques dans les entreprises. Le manque de services nécessaires (le service de paiement électronique ou le service de transport notamment) rend coûteux et moins efficace les transactions électroniques parce que l'entreprise doit maintenir plusieurs services « physiques » pour supporter ses transactions (le service de paiement par la poste, par exemple).

⁵⁴ <http://www.phongphucorp.com/>

En général, les déséquilibres dans le développement des régions limitent la diffusion des affaires électroniques des entreprises vietnamiennes. L'écart du pouvoir du marché et du niveau de développement entre les entreprises cause plusieurs difficultés dans l'implantation des systèmes de transaction électronique et réduit les avantages du commerce électronique par rapport au commerce conventionnel.

5.4 Discussion au sujet des facteurs nationaux

5.4.1 Synthèse des facteurs et leurs impacts

En analysant le phénomène d'émergence et de développement des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes, nous avons isolé 22 facteurs qui décrivent le contexte spécifique du Vietnam. Parmi les facteurs qui influencent l'émergence des affaires électroniques dans les entreprises, on trouve des facteurs entraînants (8 facteurs), des facteurs poussant (6 facteurs) et des facteurs entravant (11 facteurs). Dans le processus d'implantation des affaires électroniques dans l'entreprise, on trouve des facteurs qui présentent les risques (5 facteurs), des facteurs d'opportunités (6 facteurs), des facteurs de contraintes (10 facteurs) et des facteurs d'encouragements (6 facteurs). Il nous faut noter que les gestionnaires et les experts citent seulement 3 facteurs qui lient l'infrastructure technologique.

L'importance de ces facteurs varie selon les secteurs d'activité et le type d'entreprise. Selon les caractéristiques de l'industrie, certains facteurs deviennent plus critiques (comme le cas du treizième facteur (la politique du contrôle de l'information)) dans l'industrie de la publicité en ligne. Certains facteurs jouent de multiples rôles, c'est à dire qu'ils sont à la fois facteurs stimulants et entravants (le manque du contenu local ou le comportement des consommateurs envers le piratage, par exemple) La synthèse des facteurs et leurs impacts est présentée dans les tableaux 5.4 et 5.5.

Tableau 5.4
Facteurs influençant l'émergence des affaires électroniques au Vietnam

Facteurs	Facteurs entraînants	Facteurs poussant	Facteurs entravant	Méthode vérifiée
(1) Le besoin d'information des partenaires du marché étranger*	X			Entrevue Documentation
(2) Le succès des modèles d'affaires électroniques de la Chine*		X		Entrevue Documentation
(3) La gouvernance communiste des entreprises étatiques vietnamiennes*		X		Documentation Delphi
(4) L'attitude et le comportement des gens envers le piratage*			X	Entrevue Delphi Documentation
(5) L'habitude de faire des transactions « face à face » et le paiement comptant*			X	Entrevue Delphi Documentation
(6) Les aptitudes des Vietnamiens avec les langues étrangères*			X	Entrevue Delphi Documentation
(7) Le coût et la qualité des services de télécommunication**			X	Entrevue Delphi Documentation
(8) Le manque de services de sécurité sur le réseau et les services de paiement électronique**			X	Entrevue Delphi Documentation
(9) La propagande du gouvernement envers le commerce électronique*		X		Delphi Documentation
(10) La participation du gouvernement au marché électronique*	X	X		Delphi Documentation
(11) Le manque de contenu local pertinent*	X		X	Entrevue Delphi Documentation
(12) La déréglementation des télécommunications*	X			Documentation Delphi
(13) La politique de contrôle de l'information*			X	Delphi Entrevue Documentation
(14) Le cadre juridique lié au e-commerce*			X	Entrevue Delphi Documentation
(15) La réforme des organismes administratifs*		X		Entrevue Documentation
(16) Le développement des petites entreprises privées*	X			Entrevue Delphi

			Documentation
(17)L'apparition des entreprises étrangères dans le marché vietnamien*	X		Entrevue Delphi Documentation
(18)La croissance du pouvoir d'achat des consommateurs*	X		Entrevue Delphi Documentation
(19)Les changements de comportement des consommateurs dans les grandes villes*	X		Entrevue Delphi Documentation
(20)L'écart de niveau du développement des régions du pays*		X	Delphi Documentation
(21)L'écart du pouvoir du marché entre les entreprises étatiques et les entreprises privées*		X	Entrevue Delphi Documentation
(22)L'écart du niveau de développement technologique entre les secteurs industriels**		X	Entrevue Delphi Documentation
Total	8	6	11

*Les facteurs non technologiques

**Les facteurs reliés à la technologie

Tableau 5.5
Facteurs influençant l'implantation des affaires électroniques du Vietnam

<i>Facteurs</i>	<i>Risque</i>	<i>Opportunité</i>	<i>Contrainte</i>	<i>Encouragement</i>
(1) Le besoin d'information des partenaires du marché étranger		X		
(2) Le succès des modèles d'affaires électroniques de la Chine				X
(3) La gouvernance communiste des entreprises étatiques vietnamiennes				X
(4) L'attitude et le comportement des gens envers le piratage	X		X	
(5) L'habitude de faire des transactions « face à face » et le paiement comptant			X	
(6) La capacité de l'utilisation de la langue étrangère des vietnamiens		X	X	
(7) Le coût et la qualité des services de télécommunication			X	
(8) Le manque de services de sécurité sur le réseau et les services de paiement électronique			X	
(9) La propagande du gouvernement envers le commerce électronique				X
(10) La participation du gouvernement au marché électronique		X		X
(11) Le manque de contenu local pertinent		X	X	
(12) La déréglementation des télécommunications				X
(13) La politique du contrôle de l'information	X			
(14) Le cadre juridique lié au e-commerce	X		X	
(15) La réforme des organismes administratifs				
(16) Le développement des petites entreprises privées		X		
(17) L'apparition des entreprises	X			

étrangères dans le marché vietnamien				
(18)La croissance du pouvoir d'achat des consommateurs	X			
(19) Les changements de comportement des consommateurs dans les grandes villes		X		X
(20)L'écart de niveau du développement des régions du pays			X	
(21)L'écart du pouvoir du marché entre les entreprises étatiques et les entreprises privées			X	
(22)L'écart du niveau de développement technologique entre des secteurs industriels			X	
Total	5	6	10	6

5.4.2 Discussion à propos des facteurs nationaux

Les facteurs précédents représentent les caractéristiques de l'émergence et du développement des affaires électroniques dans le contexte du Vietnam. Concordant avec les résultats de recherches sur les barrières du commerce électronique des pays en voie de développement (Andam (2003), Fleenor et Raven (2002), entre autres), ces facteurs expliquent plus spécifiquement le mécanisme d'émergence des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes. Le résultat montre que le contexte national joue un rôle important dans la stratégie des affaires électroniques des entreprises. Comme les modèles de e-préparation, les facteurs déterminants prennent leur source non seulement dans l'environnement économique et technologique mais aussi dans l'environnement politique et socioculturel. Les facteurs mentionnés reflètent à la fois l'état et les mouvements des aspects du contexte national. Cette perspective s'avère appropriée aux pays en voie de développement. Pourtant, ces facteurs représentent la perception des gestionnaires et des experts quant au rôle du contexte national. Il est possible que d'autres facteurs aient été oubliés ou sous évalués.

Parmi les 22 facteurs retenus, il n'y a que 3 facteurs qui reflètent l'infrastructure technologique du pays. Cela ne signifie pas que la technologie n'est plus une question importante au Vietnam. Les facteurs technologiques sont toujours critiques pour le

développement des affaires électroniques des pays en voie de développement. La présence dominante de facteurs non technologiques (19 facteurs sur 22) reflète la particularité du contexte vietnamien. Le pays connaît une amélioration remarquable de son infrastructure technologique, mais les aspects socio politique changent de façon plus lente. Les aspects non technologiques deviennent problématiques dans le développement des affaires électroniques au Vietnam et peut-être dans d'autres pays en voie de développement.

Le contexte d'un pays en voie de développement change rapidement. Ces facteurs sont donc importants dans le temps aujourd'hui alors que les affaires électroniques du Vietnam émergent et que le marché électronique en est encore à un stade embryonnaire. Il est possible que certains facteurs ne soient plus aussi importants dans quelques années quand le marché électronique sera passé dans sa phase de maturité.

En regardant l'ensemble des facteurs déterminants, nous observons une « fracture » à l'intérieur du pays. Il s'agit d'un décalage entre les aspects non technologique (politique, économique, socioculturel) et les aspects technologiques. Ce décalage est la cause des principales barrières au développement des affaires électroniques au Vietnam et sans doute dans d'autres pays en voie de développement. Cela pourrait faire l'objet d'une problématique de recherche future.

5.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté de façon générale l'émergence des affaires électroniques du Vietnam. Cette émergence reflète les caractéristiques du contexte vietnamien. Les facteurs du contexte jouent un rôle très important dans l'émergence des affaires électroniques dans les entreprises. Contrairement aux idées reçues voulant que l'infrastructure technologique soit la barrière essentielle à l'émergence des affaires électroniques des pays en développement, nos résultats d'analyse nous ont permis de constater que les problèmes de l'environnement socio-politique jouaient un rôle plus important dans le cas du Vietnam.

Dans le chapitre suivant, nous chercherons à expliquer les facteurs du contexte national et leur rôle dans la création de valeurs des modèles d'affaires électroniques au Vietnam. La question de la viabilité des modèles d'affaires électroniques sera traitée dans le contexte concret de l'industrie de fournisseur du contenu numérique. Nous étudierons les modèles

d'affaires de musique en ligne, de journaux en ligne et de jeux en ligne pour répondre à cette question.

CHAPITRE 6

ANALYSE DE L'INDUSTRIE DU CONTENU NUMÉRIQUE ET DES MODÈLES D'AFFAIRES DE MUSIQUE, DE JOURNAUX ET DE JEUX EN LIGNE¹

Introduction

L'industrie du contenu numérique émerge comme un secteur économique de plus en plus important et qui montre un grand potentiel au Vietnam. Ce domaine économique est issu de la convergence de secteurs précédemment distincts, soit ceux des contenus traditionnels, des médias et du divertissement, des logiciels et du multimédia, de l'équipement électronique et des télécommunications. Ce secteur implique aujourd'hui plusieurs sphères d'activités, notamment la création, le design, la gestion et la distribution de produits et de services numériques et ce, toujours en relation avec la technologie.

Grâce au développement du marché de Internet à bande large des dernières années, l'industrie du contenu numérique a trouvé un autre vecteur de développement : le contenu Web. Les services de fournisseurs de contenu sur Internet permettent l'éclosion de nouvelles idées et de nouvelles entreprises. Il existe certains exemples de modèles d'affaires électroniques qui ont connu un grand succès -pensons à Google ou Napster, par exemple- parce qu'ils ont su saisir les opportunités du marché émergent. Au Vietnam, l'industrie des fournisseurs de contenu Web est en émergence ; elle présente un grand potentiel, mais aussi un certain risque. En ce moment, les nouveaux modèles d'affaires de services de contenu en ligne dans le marché vietnamien (ex. Nhacso.net, Vinagame, vnexpress.net, etc.) sont en période de test. La plupart des modèles ne génèrent pas encore de profit. La question

¹ Au Vietnam, les jeux de hasard sont illégaux. Lorsque nous parlerons de « jeux en ligne » dans ce mémoire, nous ferons référence aux jeux à fonction récréative de types multi joueurs (MMOG). Les MMOG sont des jeux qui se jouent exclusivement via Internet, avec un très grand nombre d'autres joueurs. Il existe au Vietnam des variantes selon les styles de jeu : MMORPG pour les jeux de rôle, MMORTS pour les jeux de stratégie en temps réel, MMOFPS, pour les jeux de tir à la première personne.

essentielle demeure donc d'identifier les stratégies et les conditions nécessaires pour rendre ces modèles d'affaires rentables, spécialement au Vietnam.

Dans le chapitre précédent, nous avons étudié de façon générale la question de l'émergence des affaires électroniques au Vietnam et avons isolé les facteurs importants du contexte qui ont une influence sur le développement des affaires électroniques dans les entreprises. Le contexte national s'avère critique mais, concrètement, le lien entre le contexte et le succès ou échec des affaires électroniques d'une entreprise reste implicite. Dans ce chapitre, nous visons à isoler le rôle des facteurs contextuels dans la création de valeur des nouveaux modèles d'affaires dans le marché vietnamien - les modèles d'affaires de services de fournisseur de contenu sur Internet. Notre objectif consiste à examiner la capacité qu'ont les modèles d'affaires de services du contenu en ligne de créer de la valeur pour prédire la viabilité de ce type d'affaires dans le contexte du Vietnam.

Nous analyserons les modèles d'affaires électroniques de fournisseurs de contenu du marché vietnamien en tant que secteur industriel dans l'ensemble de l'économie. Plusieurs techniques d'analyse stratégique telles que la chaîne de valeur (Porter et Millar, 1985), réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996) et les avantages compétitifs d'un *cluster*² (Porter, 2000) sont utilisés pour isoler les impacts des facteurs contextuels sur l'industrie. L'industrie du contenu a été choisie pour les raisons suivantes :

- Il s'agit du secteur qui se développe le plus rapidement dans l'ensemble des affaires sur Internet au Vietnam.
- Cette industrie fait actuellement face à plusieurs enjeux tant technologiques qu'économiques et sociopolitiques.
- Il existe de vrais modèles d'affaires électroniques (les *pure Internet*) sur le marché vietnamien.
- La viabilité des modèles d'affaires électroniques de cette industrie demeure incertaine.

² "Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate". Porter (2000), Location, Competition, and Economic Development Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly, Vol. 14 No. 1, February 2000 15-34

Dans ce chapitre, nous traiterons en premier lieu de l'état actuel de l'industrie des fournisseurs de contenu numérique. L'émergence de cette industrie confirme la tendance de convergence entre les télécommunications et d'autres industries comme celle des médias. Nous concentrons nos efforts à mettre en lumière les caractéristiques de l'émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu Web dans le contexte du Vietnam.

La deuxième partie permettra d'expliquer l'impact des facteurs nationaux sur l'émergence et le développement de l'industrie du contenu numérique au Vietnam. En considérant cette industrie comme un *cluster* économique, nous identifierons les caractéristiques de cette industrie dans les conditions nationales du Vietnam. En nous basant sur le modèle de l'avantage concurrentiel d'une nation (Porter, 2000), nous isolerons les facteurs qui déterminent les conditions nécessaires au développement de cette industrie.

Dans la troisième partie, nous étudierons les modèles d'affaires particuliers au marché électronique du Vietnam. Nous examinerons trois modèles d'affaires (un modèle de musique en ligne, un de journal en ligne et un de jeux en ligne) afin de voir comment les facteurs nationaux influencent la création de valeur économique de l'entreprise.

Dans la quatrième section, nous présenterons une discussion sur l'émergence et le développement des affaires électroniques dans le contexte du Vietnam. Nous essaierons de formuler les hypothèses possibles à partir des résultats de la recherche, lesquelles caractérisent le développement des affaires électroniques dans les pays en voie de développement.

6.1 État actuel de l'industrie des fournisseurs de contenu sur Internet

6.1.1 Convergence média-télécom et émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu numérique au Vietnam

La convergence numérique³ n'est pas un phénomène nouveau, mais celle-ci s'accélère considérablement depuis quelques années. Le développement remarquable des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications permet la convergence entre les télécommunications et d'autres industries, parmi lesquelles les médias se trouvent au premier rang. Le nouveau secteur des TMT (Technologies, Médias, Télécommunications), issu de cette convergence, a connu un développement rapide dans le monde ces dernières années⁴. Dans les pays développés, la vague de fusion entre les entreprises télécoms et les entreprises de fournisseurs de contenu illustre bien le passage de la convergence technologique⁵ à la convergence stratégique⁶ par une stratégie d'intégration horizontale (Rabeau, 2004). Depuis, l'industrie des services du contenu en ligne continue à se développer avec l'apparition de plusieurs modèles d'affaires électroniques. Selon les prédictions de IDC⁷ (IDC, 2005), la tendance à la convergence entre les télécommunications, la technologie informatique et d'autres industries continuera à se produire dans les années à venir.

³ La convergence numérique est un phénomène de fusion de trois éléments : une information, son support, son transport.

- L'information c'est l'ensemble de ces objets physiques d'autrefois (photos, disques, documents papiers, cassettes vidéo), que la numérisation « dématérialise », transforme en simple « information », c'est-à-dire en série d'octets.
- Le support c'est la combinaison de la mémoire, de masse ou volatile, disque dur ou mémoire flash, tout ce qui contient un nombre de plus en plus important d'octets, et du protocole nécessaire à l'interprétation du sens de cette série d'octets (un programme).
- Le transport c'est le passage de cette information d'un point à un autre dans le but d'être « consommée » : lue, écoutée, visualisée, copiée, par n'importe quel réseau, local ou étendu, privé ou public, sur un support physique ou via une forme d'émission radio.

La convergence numérique se traduit concrètement par la fusion d'appareils jusque là très différents comme le téléphone avec la télévision ou l'ordinateur avec la chaîne HI-FI. Avec le développement de Internet et les nouvelles technologies mobiles, la convergence média-télécom bouleverse certaines industries traditionnelles à savoir la presse, la musique, les jeux vidéo, la radio, etc.

⁴ Digiworld 2006, Idate.

⁵ La convergence des données numérisées vers un même réseau visant la diffusion multisupports via l'intégration

⁶ La réunion au sein de grands groupes d'entreprises médias télécoms d'activités média traditionnelles reposant sur l'édition/la production de contenu et d'activités télécoms centrées sur la maîtrise de la diffusion via les réseaux

⁷ Une division de IDG (International Data Group)

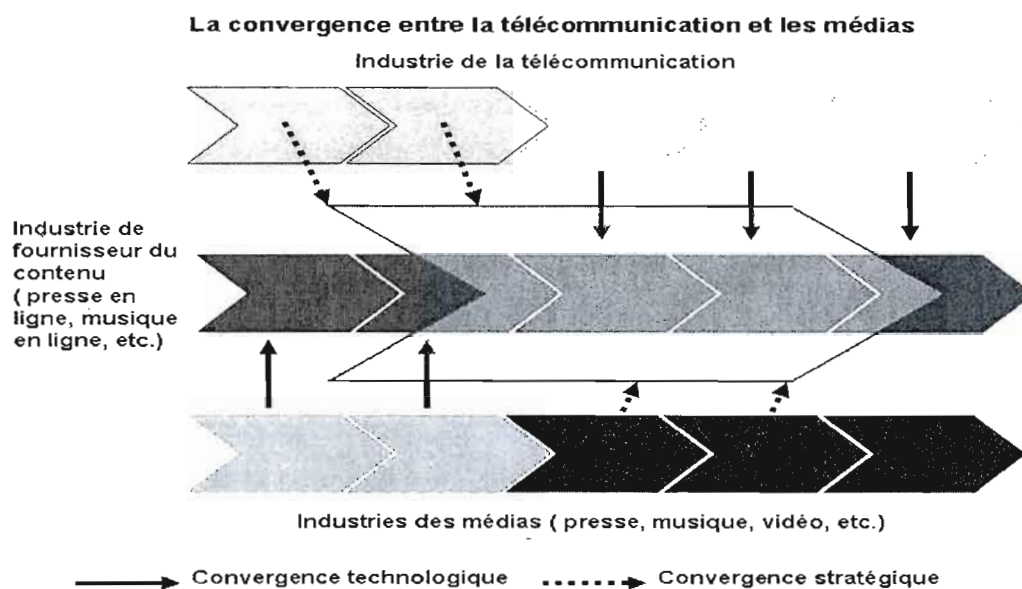


Figure 6.1 La convergence média-télécom

Comme les autres pays en voie de développement, le Vietnam accuse un certain retard par rapport aux pays développés en termes de technologie et de numérisation de l'économie. Bien que Internet soit au Vietnam depuis 1997, l'industrie des fournisseurs de contenu sur la toile se développe lentement et ce, pour plusieurs raisons. Parmi celles-ci, on note le sous-développement des technologies d'information, le niveau de développement du marché, le contexte politique de contrôle des télécommunications et de l'information. L'émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu sur Internet a eu lieu de façon différente au Vietnam par rapport à ce qui s'est produit dans les pays développés. Les caractéristiques de l'émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu numérique du Vietnam sont les suivantes :

- Ce sont les entreprises de télécommunications, qui cherchaient à réaliser une stratégie de diversification des services, qui ont en partie permis l'émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu. Ces entreprises dominent actuellement le marché vietnamien de service de contenu Web. Les premiers sites Web qui fournissent les services des nouvelles en ligne, les services de moteurs de recherche ou de jeux en ligne appartiennent aux grandes entreprises de

télécommunication comme la VNPT, FPT, Saigon Postel, pour ne nommer que celles-là. La FPT, par exemple, a réalisé une stratégie de diversification en créant une division de musique en ligne (nhacso.net) et son journal en ligne (vnexpress.net) pour saisir l'opportunité qu'offrait la convergence technologique (figure 6.2).

- Le domaine du contenu Web est contrôlé de façon stricte par le ministère de la Culture et de l'Information du Vietnam. Les individus ou entreprises qui veulent participer au marché des services de contenu doivent obtenir une licence fournie par ce ministère. Cette réglementation du secteur d'Internet empêche le développement du contenu Web au Vietnam. Seules des organismes étatiques ont des conditions favorables pour développer des modèles de fournisseur de contenu Web.
- Presque tous les fournisseurs des services Internet (FSI) du Vietnam sont des entreprises de télécommunications⁸ (ou les divisions de ces entreprises). Cela permet aux FSI de faciliter l'accès au réseau de titulaire (l'entreprise mère). Pourtant, l'accès au réseau de l'autre entreprise s'avère difficile à cause des raisons administratives⁹.
- La participation au marché du contenu numérique des entreprises de d'autres industries s'accélère de jour en jour. Avec l'apparition croissante d'entreprises vietnamiennes sur le Web depuis quelques années, le marché des fournisseurs de contenu devient plus dynamique.
- Les services de fournisseurs de contenu ont « une position de roi » sur le marché des services d'Internet du Vietnam. Parmi les 15 site Web les plus consultés par les Vietnamiens (selon Alexa.com), 10 sites sont vietnamiens et tous sont les sites de fournisseurs de contenu numérique (8 journaux en ligne, 1 musique en ligne et 1 jeux en ligne) (Tableau 6.1).

⁸ Ce sont des grandes sociétés étatiques tels que VNPT, FPT, etc.

⁹ Par exemple, la EVN doit faire face à plusieurs difficultés de l'ordre administratif quand elle veut accéder aux réseaux mobiles de la VNPT (Vinaphone et Mobiphone).

Tableau 6.1
Les sites Web les plus consultés au Vietnam

Sites	Description	Langue
1) Yahoo (www.yahoo.com)	Portail avec plusieurs applications	Anglais
2) Google en vietnamien (www.google.com.vn)	Moteur de recherche localisé en vietnamien	Vietnamien
3) VnExpress* (www.vnexpress.net)	Journal en ligne	Vietnamien
4) Vietnamnet* (www.vietnamnet.vn)	Journal en ligne	Vietnamien
5) 24h.com.vn* (www.24h.com.vn)	Journal en ligne	Vietnamien
6) Khuyen Hoc va Dan Tri Online* (www.dantri.com.vn)	Journal en ligne	Vietnamien
7) Google (www.google.com)	Moteur de recherche	Anglais
8) Tuoi Tre* (www.tuoitre.com.vn)	Journal en ligne	Vietnamien
9) Microsoft network (www.msn.com)	Portail de Microsoft	Anglais
10) Thanh Nien* (www.thanhvien.com.vn)	Journal en ligne	Vietnamien
11) Ngoi Sao* (ngoisao.net)	Journal en ligne (divertissement)	Vietnamien
12) Vnn.vn* (www.vnn.vn)	Journal en ligne	Vietnamien
13) Nhacso.net* (nhacso.net)	Bibliothèque en ligne de la musique vietnamienne	Vietnamien Anglais
14) Vo Lam Truyen Ki* (www.volam.com.vn)	Site Web officiel du jeu en ligne Vo Lam Truyen Ki (Vinagame)	Vietnamien

15) Megaupload (www.megaupload.com)	Service gratuit de transfert des fichiers sur Internet	Anglais
--	---	---------

- site vietnamien
- Source : www.alexacom
(http://www.alexacom/site/ds/top_sites?cc=VN&ts_mode=country&lang=none)

Le développement du contenu numérique dans le marché vietnamien s'est beaucoup accéléré depuis 2004 grâce à l'amélioration des infrastructures de télécommunication et l'augmentation de l'utilisation de TIC dans les entreprises. Après l'apparition de premiers modèles d'affaires détachés de grands groupes télécoms, les médias traditionnels ont commencé à fonder leurs propres modèles de services en ligne (le journal conventionnel Tuoi Tre a lancé son site tuoiitre.com.vn, etc.). Cela rend le marché du contenu Web du Vietnam dynamique. Pourtant, ces modèles d'affaires doivent faire face à de grands défis engendrés par les caractéristiques particulières du contexte vietnamien dont nous parlerons plus en détail dans la section prochaine de ce chapitre.

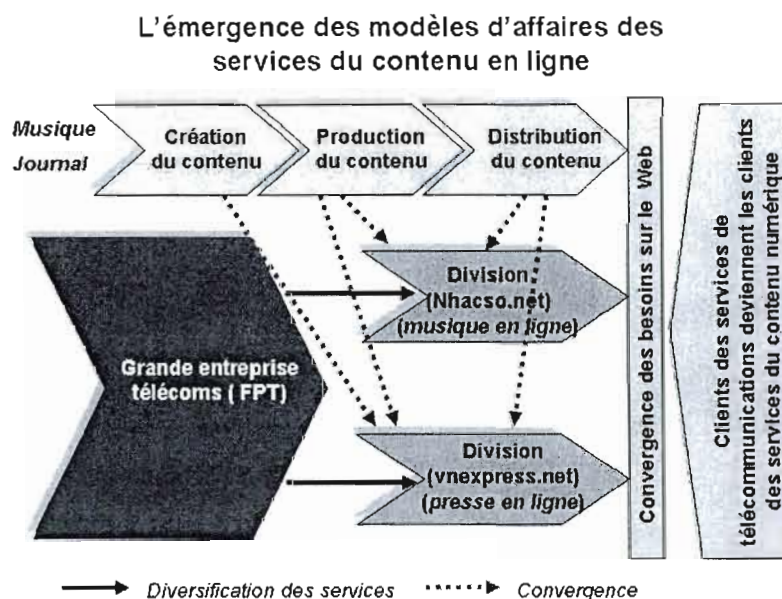


Figure 6.2 L'émergence des modèles d'affaires des services du contenu en ligne au Vietnam (cas de FPT)

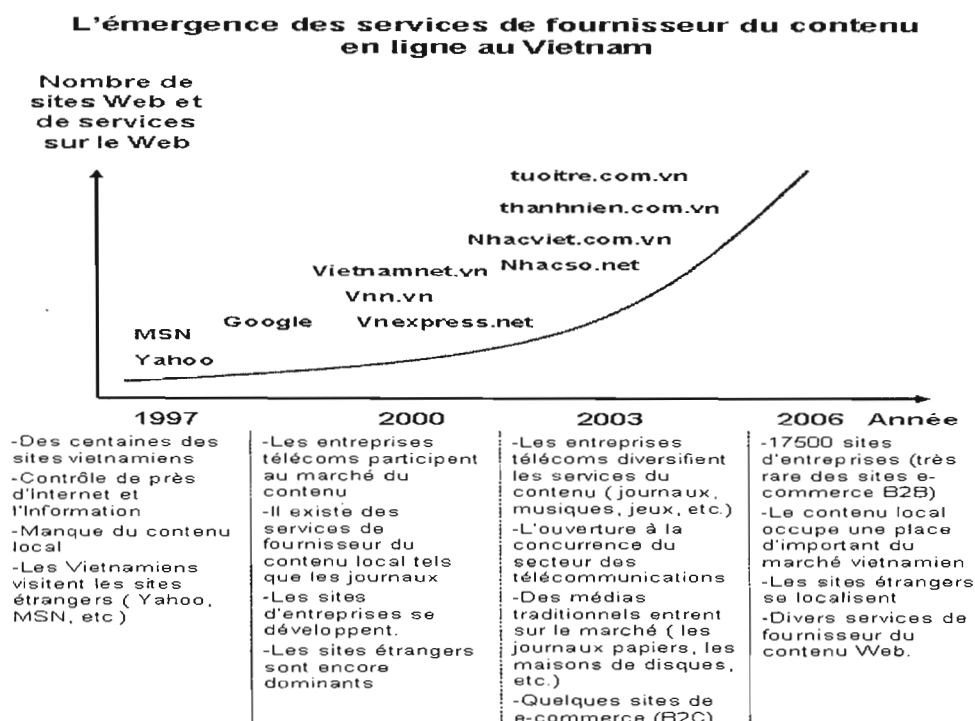


Figure 6.3 L'émergence des services de contenu Web du Vietnam

6.1.2 Développement de l'industrie du contenu numérique du Vietnam comme *cluster*

L'industrie des fournisseurs de contenu Web est en « développement chaud » dans le monde. Le marché du contenu payant aux Etats-Unis compte de 2 milliards USD de chiffre d'affaires en 2005 (OPA, 2006)¹⁰. Au Vietnam, au début de l'année 2006, le ministère de la Poste et Télécommunication du Vietnam a lancé le Programme de développement de l'industrie du contenu numérique du Vietnam pour 2010. L'objectif de ce programme est d'accélérer le développement de l'industrie du contenu numérique au Vietnam en obtenant une croissance annuelle de 50% et un chiffre d'affaires de 400 millions USD en 2010. Pourtant, l'industrie du contenu numérique du Vietnam doit faire face de grands défis, notamment à une infrastructure technologique moins développée, à une pénurie de main-d'œuvre de qualité ou au piratage. Nous analyserons l'industrie des fournisseurs de contenu

¹⁰ Online Publishers Associations, 2006, Online Paid Content U.S market spending report.

numérique du Vietnam en la considérant comme un *cluster* important de l'économie vietnamienne.

6.1.2.1 Le marché du contenu numérique du Vietnam

**La croissance de l'industrie*

L'industrie du contenu numérique sur le Web du Vietnam a connu un développement appréciable ces dernières années. Dès 1997, on trouvait des centaines de sites locaux qui présentaient des informations simples sur divers organismes ; le nombre des sites vietnamiens a rapidement augmenté depuis. Le nombre des sites Web d'entreprise (les .vn) atteignait 17500 en 2005. Les sites personnels et les sites de Vietnamiens à l'étranger sont aussi une source importante de contenu Web en vietnamien.

Parallèlement à la croissance du nombre des sites sur Internet, les services de fournisseurs de contenu se développent également. Entre 1997 et 2000, les principaux services sur le Web (courriel, *chat*, nouvelle, information spécifique, etc) était fourni par les sites étrangers (y compris des sites des Vietnamiens à l'étranger)¹¹. À partir de 2001, les sites locaux ont commencé à attirer des visiteurs vietnamiens grâce à leur variété de services et l'abondance de leur contenu local. Bien que les sites étrangers occupent encore une place important dans la liste visité par les Vietnamiens, les sites locaux dominent de plus en plus au niveau du trafic sur le Web.

La plupart des sites de fournisseurs de contenu numérique sur Internet au Vietnam sont des sites gratuits. La principale source de revenu de ces sites vient de la publicité. Les sites payants sont rares et n'intéressent pas les Vietnamiens. Seuls les services de jeux en ligne sont payants. Le marché des jeux en ligne est en forte croissance et atteindra la taille de 83 millions USD en 2008 (taux de croissance de 50% par an)¹². Les services à valeur ajoutée pour la téléphonie mobile (SVATM) représentent un marché très prometteur avec leur taux de croissance annuelle de 120%.

¹¹ Par exemple les sites étrangers comme Yahoo, Google, MSN, BBC ou les sites de Vietnamiens à l'étranger comme VMDB.com (Vietnamese Music Database), etc.

¹² Selon la prévision de la VINASA (2005).

Tableau 6.2
Services en ligne les plus populaires au Vietnam

Produit et services	Exemple
Courriel	Yahoo*, Google*, Hotmail*, vnn.vn, hophu.com
Nouvelles (presse et journal)	Vnexpress.net, vietnamnet.vn, tuoitre.com.vn
Moteurs de recherche	Google*, Yahoo*, Altavista*, Tinhvan, hoatieu,
Information spécifique	Thoithietnguyhiem.com.vn,
Musique en ligne	Nhacso.net, Nhacviet.com, vmdb.com,
Messages instantanés	Yahoo*, MSmesseger*, Google Talk*, Skype*
Communauté virtuelle et forum	Ttvnol.com, tnt.vasc.com.vn,
Films et TV en ligne	Vtc.com.vn, vntelevision.net, htv.com.vn
Transfert de fichiers	Yousendit.com*, megaupload.com*
Cartes de vœux électroniques	Vietthiep.com.vn, hoaha.com, vnflorist.com
Jeux en ligne	Gamvn.com, volam.com.vn**, ptv.com.vn**,
Chat room	Vietchat.com.vn
Achats en ligne	Golmart.com.vn, sahara.com.vn, vinabook.com
Banque en ligne	Vietcombank.com.vn,
Formation en ligne	Dbavn.com
Blogs	Weblog.viet.net, vietmyspace.com
Publicité en ligne	24h.com.vn,
Marché d'enchère	Muabanhay.com, muabanraovat.com,
Téléphone IP	Skype
SMS	Mobiphone.com.vn,
Services boursiers	Chungkhoan.com.vn
Réservation d'hôtels	Saigontourane.com.vn, hanoihotel.com.vn
Engagements en ligne	vnprojectjobs.com.vn, jobsonline.saigonnet.vn
Etc.	

*Site étranger ** Site payant

**L'accès des consommateurs au marché*

15,08 % des Vietnamiens (12,5 millions) utilisent Internet régulièrement en 2005. Pourtant, le nombre d'abonnés à Internet est beaucoup plus petit (3,4 millions). La plupart des Vietnamiens naviguent sur le Web à leur lieu de travail ou dans des cybercafés à cause de

la qualité et du coût de service d'accès d'Internet¹³. Le nombre d'abonnées à Internet à bande large est encore petit par rapport au nombre total d'abonnées (0,28% population).

Les réseaux de téléphonie mobile se développent rapidement. La réduction des tarifs de télécommunication mobile, grâce à la compétition entre des entreprises, permet à plus des Vietnamiens d'utiliser les services mobiles. Le Vietnam compte près de 8 millions d'abonnées de téléphonie mobile et ce nombre atteindrait les 20 millions en 2010¹⁴. La FPT et la VNPT sont en cours de tester la nouvelle technologie mobile WiMax¹⁵ qui se considère comme un facteur de croissance du marché des services mobiles.

Les services de fournisseur de contenu en ligne au Vietnam sont souvent gratuits sauf dans le cas de certains services de jeux en ligne. Les Vietnamiens n'ont pas nécessairement les moyens, ou ce n'est pas encore dans leurs mœurs, de payer pour accéder à certains contenus. Pourtant, les services payants sur les réseaux de téléphonie mobile se développent. Le marché des services à valeur ajoutée pour la téléphonie mobile a atteint de 2 millions de USD en 2006 selon l'estimation de VNPT¹⁶.

**Les barrières d'entrée*

Le marché des services de fournisseur de contenu en ligne du Vietnam est encore embryonnaire mais très prometteur. Il existe toutefois plusieurs barrières empêchant de nouvelles entreprises de pénétrer ce nouveau marché. Les contraintes principales sont le coût opérationnel, la politique réglementaire, la relation avec les grandes entreprises, le réseau de distribution, la capacité d'acquisition de contenu et les économies d'échelle.

La barrière de coût : le prix des équipements (serveurs, logiciels, etc) et des services est élevé au Vietnam. Malgré la baisse graduelle du coût d'accès à Internet, les fournisseurs de contenu doivent subir plusieurs coûts liés aux opérations tels que le remplacement régulier de l'équipement, le coût de maintien ou les coûts liés aux problèmes administratifs¹⁷, etc.

¹³ Source : Vnnic.vn. Le coût d'accès au Internet dans les cybercafés est convenable pour la plupart des Vietnamiens (environ 150 VND par minute soit 1 cents USD par minute).

¹⁴ Source : VNPT

¹⁵ Wireless Interoperability for Microwave Access (WiMAX Forum)

¹⁶ Source: La stratégie du développement des réseaux mobiles de VNPT, 2004

¹⁷ Par exemple le coût pour obtenir le permis de fournir certains types d'information, etc.

La barrière réglementaire : il s'agit d'une contrainte énorme pour les nouveaux entrants à cause de la politique de contrôle de l'information. Le ministère de la culture et de l'information contrôle de près les activités commerciales concernant la culture et l'information comme la publicité, la publication, la presse et les jeux. Pour obtenir une licence permettant de faire des affaires dans le secteur du contenu numérique, une entreprise doit satisfaire plusieurs conditions tant économiques que politiques.

La barrière relationnelle : le marché d'Internet et de la téléphonie mobile est dominé par un petit groupe d'entreprises étatiques. Ces entreprises jouent un rôle très important dans la diffusion de nouveaux produits ou services en ligne. La relation avec ces entreprises est très importante pour établir des services de qualité¹⁸ ainsi que pour lancer de nouveaux produits. De plus, l'accès au réseau du titulaire s'avère difficile pour les nouveaux entrants (les FSI) qui ne sont pas de membre des groupes de télécoms.

La barrière de distribution : cette barrière agit sur les nouveaux entrants dans le marché des services à valeur ajoutée pour la téléphonie mobile. Les firmes dominantes signent souvent des contrats exclusifs avec les fournisseurs de services de téléphonie mobile. Ces contrats diminuent peut-être la marge de bénéfice à court terme, mais renforcent le positionnement dominant des firmes.

La barrière d'acquisition des contenus : L'acquisition de contenus intéressants est difficile pour les nouveaux entrants. Cela augmente le coût de substitution pour les consommateurs. Par exemple, la FPT a gagné dans la course pour obtenir le droit exclusif de diffusion des matchs de football de la Coupe du monde 2006. Nhacso.net a signé des contrats exclusifs avec les musiciens et les chanteurs sur le droit de propriété de leurs oeuvres. Les autres fournisseurs ne peuvent attirer les clients sans un contenu intéressant.

La barrière de l'économie d'échelle : Il s'agit d'un avantage concurrentiel de grandes firmes dans certaines industries. Par exemple, Nhacso.net possède une base de données de 10000 chansons vietnamiennes en partenariat avec le RIAV (Record Industry Association of Vietnam), 20 des maisons de disques et environ 1000 musiciens et chanteurs. C'est un grand défi pour les entreprises qui veulent entrer sur le marché de la musique en ligne.

¹⁸ Les entreprises titulaires du réseau peuvent avoir des activités bénéficiant à certains partenaires au détriment des autres.

L'existence de ces barrières nous montre que le marché de fournisseur de contenu numérique du Vietnam est un espace principalement réservé aux grandes entreprises étatiques ; c'est le cas de la FPT, de la VASC (un membre de la VNPT) ou de la VDC (un autre membre de la VNPT), tous des membres des groupes de la télécommunication.

**Les risques de l'industrie*

L'industrie des fournisseurs de contenu Web fait face à plusieurs risques qui viennent de l'environnement macroéconomique, de la compétition et aussi de la conception des modèles d'affaires eux-mêmes.

L'instabilité de l'environnement macroéconomique : le Vietnam est en période de transition et plusieurs changements majeurs ont lieu dans ses systèmes économiques et politiques. Dans les années à venir, le Vietnam adhèrera à l'OMC et à d'autres institutions internationales. Cela risque de modifier le marché et les règles de compétitions actuelles.

Les risques concernant la politique du marché : le système juridique du Vietnam n'est pas pleinement développé et la politique sur le contenu Web n'est pas encore clairement établie. Cela provoque une instabilité du marché.

Les risques des concurrents étrangers : le marché vietnamien est dominé par des entreprises étatiques. Les entreprises privées ne constituent pas de menaces pour l'instant à cause de leurs ressources limitées. Pourtant, avec la politique d'ouverture du marché, les concurrents étrangers pourront pénétrer le marché dans l'avenir. Cela peut provoquer une compétition féroce et diminuer la marge de bénéfice¹⁹.

Les changements de technologie et du comportement des consommateurs : l'innovation technologique est très dynamique dans le monde. Les changements technologiques peuvent raccourcir le cycle de vie des produits et causer des changements de comportement des consommateurs. Un nouveau format de fichier de la musique pourrait par exemple remplacer le mp3.

Les risques liés aux modèles d'affaires : Les modèles d'affaires des fournisseurs de contenu en ligne au Vietnam sont simple. Certains modèles sont des copies des modèles

¹⁹ Les géants mondiaux comme Yahoo, Google, eBay sont de grandes menaces pour les modèles d'affaires vietnamiens.

existants d'autres pays. Pourtant, à cause des caractéristiques du pays (l'absence d'un système de paiement électronique, par exemple) ces modèles doivent se modifier pour s'adapter aux conditions du marché vietnamien. La question de la rentabilité de ces modèles demeure matière à discussion. Ainsi, la plupart des modèles d'affaires de contenu Web au Vietnam se fondent sur des modèles de publicité (le contenu est gratuit, le revenu vient de la publicité) mais le marché de la publicité au Vietnam (y compris de e-pub) en est encore à un stade initial²⁰.

6.1.2.2 Structure de l'industrie du contenu numérique

**La chaîne de valeur de l'industrie du contenu Web*

L'industrie vietnamienne du contenu numérique sur Internet est issue de la mutation entre les télécommunications et d'autres industries tels l'industrie des produits artistiques et culturels ou les médias. La chaîne de valeur de l'industrie comporte des créateurs de contenu, des producteurs de contenu numérique, des distributeurs et des consommateurs.

Les créateurs de contenu : ce sont des personnes, des groupes de personnes ou des entreprises qui font la conception, le design ou la recherche, par exemple, dans le processus de création des produits artistiques, des logiciels ou des informations. Ces produits peuvent être numérisés pour ensuite être transmis sur Internet.

Les producteurs de contenu numérique : certaines entreprises réalisent la conversion de produits physiques en produits numérique pour que ces produits puissent être commercialisés sur Internet.

Les distributeurs font le stockage, la transmission, le marketing, la promotion, et l'exposition des produits numériques.

La catégorie des consommateurs comporte des individus, des ménages et des entreprises qui « consomment » les produits numériques.

**Intégration, désintégration, désintermédiation dans l'industrie*

²⁰ Le marché de e-pub du Vietnam reste petit avec le total de chiffre d'affaire de 2 millions USD en 2005 et 4 millions en 2006.

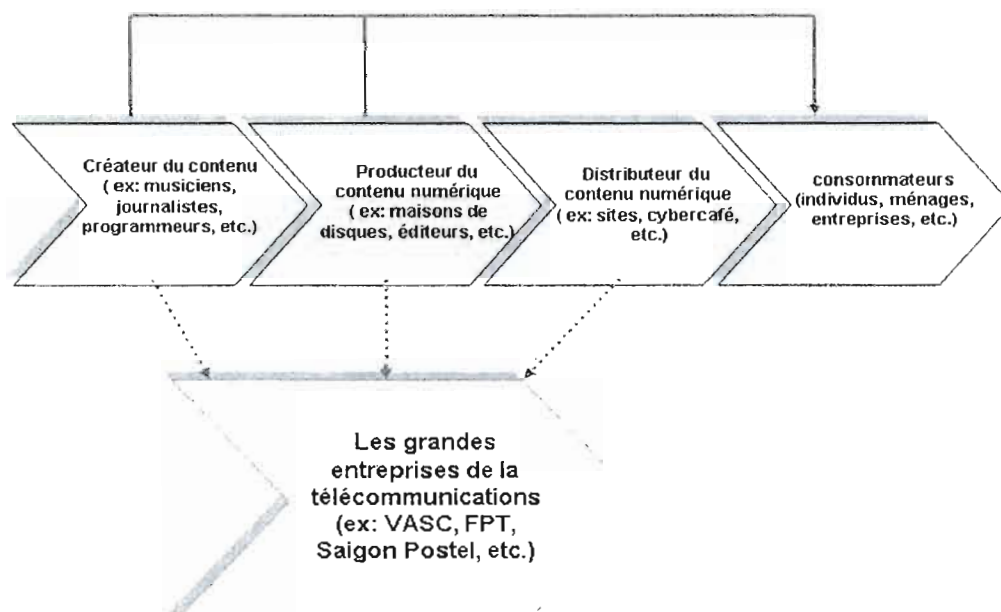


Figure 6.4 Chaîne de valeur de l'industrie du contenu numérique du Vietnam

L'industrie des fournisseurs de contenu Web est dominée par les entreprises étatiques, à savoir le VASC dans les services à valeur ajoutée de téléphonie mobile, Nhacso.net (une membre de FPT) dans le secteur de la musique en ligne, vnexpress.net et vietnamnet.vn dans le secteur des journaux en ligne, la VASC, FPT et VinaGame du secteur des jeux en ligne. À partir des divisions fournies des services de distributions du contenu numérique, ces entreprises intègrent verticalement les activités telles que la production du contenu ou même la création du contenu. La presse en ligne vietnamnet.vn de VASC, par exemple, a commencé avec une seule activité, soit colliger des nouvelles de journaux traditionnels et les présenter sur le Web. La presse englobe maintenant toute la chaîne de valeur de l'industrie, soit la rédaction d'articles, l'édition, la présentation, la mise en page sur le Web et la gestion du contenu, entre autres.

Certains acteurs dans la chaîne de valeur de l'industrie essaient d'entrer directement en contact avec les consommateurs par moyen d'Internet. C'est le cas, par exemple, de chanteurs comme My Tam²¹ ou Dam Vinh Hung²², qui ont lancé leur propre site pour s'approprier le contrôle de certaines activités intermédiaires (marketing des CDs, vente des clips, etc.).

6.1.2.3 Principaux acteurs du marché de contenu Web vietnamien

Le marché du contenu Web vietnamien est dominé par les membres des grands groupes de télécommunications. Ce sont des « géants » qui décident des règles du jeu grâce aux avantages qu'ils ont sur les autres concurrents (le support technologique, les ressources financières et humaines, le capital relationnel avec les organismes réglementaires, par exemple). Pourtant, dans un domaine où tous les acteurs doivent dépendre les uns des autres dans un écosystème comme les affaires électroniques, les médias traditionnels, les organes de réglementations, les cybercafés, les universités et les artistes jouent un rôle tout aussi important.

Les principaux acteurs du marché vietnamien de contenu Web peuvent être classifiés ainsi:

Les joueurs : ce sont des entreprises, des organismes, des individus qui se trouvent dans une ou plusieurs des maillons de la chaîne des valeurs. C'est le cas, par exemple des:

- entreprises de télécommunication qui fournissent des services de contenu telles la VASC, la FPT, la VDC, la Viettel.... ;
- artistes, journalistes, designers.... ;
- médias traditionnels comme la télévision du Vietnam (VTV), la presse, les maisons d'édition, les maisons de disques... ;
- cybercafés en tant que des distributeurs de contenu ;
- consommateurs

Les décideurs : ce sont les organes qui contrôlent le marché par des outils administratifs (les règles, les lois) à savoir le ministère de la Culture et l'Information du

²¹ www.mytam.info

²² www.damvinhhung.com

Vietnam (MCI), le ministère de la Poste et des Télécommunications (MPT) ou les bureaux généraux, par exemple.

Les supporteurs : ce sont des organismes qui fournissent des services importants pour les opérations des joueurs comme des services de paiement électronique (la banque de commerce étranger du Vietnam (VCB)), des services de marketing (les médias traditionnels), des services de formations (les universités), etc.

*Les complémentateurs*²³ : ce sont des organismes ou des individus qui fournissent des produits ou services complémentaires pour l'industrie. Les fabricants d'écouteurs de lecteurs mp3 jouent le rôle de complémentateurs du marché de la musique en ligne. Plus les complémentateurs participent au marché, plus l'industrie a d'opportunités de se développer.

L'interaction entre les acteurs dans le marché détermine la dynamique du marché et les conditions de l'environnement dans lequel une entreprise cherche le profit. Le contexte national caractérise l'émergence et le développement de l'industrie et celle-ci, à son tour, influence la viabilité et la rentabilité des modèles d'affaires de l'industrie.

Tableau 6.3

Les acteurs principaux des segments de musique en ligne, de journal en ligne et de jeux en ligne au Vietnam

Les acteurs	Musique en ligne	Presse en ligne	Jeux en ligne
Joueurs	Artistes, maisons de disques (Ben Thanh audio, etc), portails de musique (nhacso.net, nhacviet.com), cybercafés, ménages, étudiants...	Journalistes, maisons d'édition, presse en ligne (vnexpress.net, vnn.vn), cybercafés, ménages....	Concepteurs et producteurs de jeux, portail de jeux en ligne (volam.com.vn), cybercafés, ménages...
Décideurs	MCI, MPT, RIAV, AMV ²⁴ , etc	MCI, MPT, AJV ²⁵ , etc.	MCI, MPT, VINASA ²⁶ , etc.
Supporteurs	ISP (VNPT, FPT, Viettel,...), paiement en ligne (VASC, VCB,	ISP, fournisseurs des services de la technologique,	ISP, fournisseurs des services de la technologique,

²³ « Est un complémentateur tout joueur dont le produit confère une valeur plus grande, au jeux des clients, au produit de votre entreprise que celle qu'il aurait tout seul ». Nalebuff et Brandenburger, 1996, La co-opétition, Villa Mondial, Paris.

²⁴ Association des Musiciens du Vietnam.

²⁵ Association des Journalistes du Vietnam.

²⁶ Association de l'industrie des logiciels du Vietnam.

	ACB, etc), fournisseurs des services technologique (VDC, FPT, etc.), télévision...	télévision, etc.	paiement en ligne, les entreprises de téléphonie mobile, presse en ligne...
Complémenteurs	Fabricants de lecteurs mp3, fabricants de téléphones mobiles, services complémentaires (site de paroles des chansons....)	Services des communautés virtuelles (forums, blogs....), e-book, fournisseurs d'équipement électronique portable...	Producteurs de film, éditeurs des bandes dessinées, services des communautés virtuelles, fabricants des consoles de jeux (Xbox, Nintendo...)...

6.2 Facteurs contextuels nationaux influençant l'industrie des fournisseurs de contenu

Le développement de l'industrie des fournisseurs de contenu du Vietnam a été conditionné par les caractéristiques du contexte vietnamien. Dans cette section, en considérant le Vietnam comme un « cluster » dans le domaine des fournisseurs de contenu numérique, nous analyserons l'impact des facteurs nationaux sur l'industrie des fournisseurs de contenu Web. Nous utiliserons le modèle d'analyse des avantages compétitifs d'un *cluster* (Porter, 2000) pour examiner les caractéristiques importantes de l'industrie du contenu numérique vietnamienne. Le contexte local, les conditions d'entrée, les conditions de demande et les industries reliées et de soutien sont à l'origine des facteurs qui conditionnent le potentiel de l'industrie du contenu du Vietnam. Ces caractéristiques comprennent la créativité, la capacité, les canaux, l'interactivité, la commercialité et la compétitivité de l'industrie (DCITA, 2005).

Tableau 6.4

Les dimensions du potentiel de l'industrie du contenu numérique (adapté de DCITA, 2005)

Potentiel de l'industrie	Description	Indicateur d'observation
Créativité	La créativité représente le potentiel de création de produits et de services de l'industrie. La créativité est une condition essentielle dans l'industrie du contenu numérique. Il y a trois types de créativité : la créativité artistique, la créativité technique et la créativité commerciale	contenu disponible créativité artistique, technique et commerciale qualité de l'éducation talent disponible accès aux nouvelles idées et à l'innovation...
Capacité	La capacité fait référence aux ressources disponibles pour développer l'industrie. Les fonds d'investissement, le capital de risque, le marché boursier, la propriété des technologies et les ressources humaines entrent dans cette catégorie. Elle représente le potentiel de développement de l'industrie	ressources financières, technologiques et humaines investissement au R&D
Canaux	Les canaux représentent le potentiel de création et de maintien de la relation avec les consommateurs de l'industrie et les fournisseurs	relation avec les consommateurs réseau de distribution accès au réseau des consommateurs réglementation de l'industrie, etc.
Interactivité	L'interactivité représente l'interaction entre les acteurs de l'industrie et de l'environnement pour obtenir des synergies positives (l'apparition d'un <i>cluster</i>)	convergence technologique relation entre les entreprises et les institutions (universités, gouvernement...) relation interfirme
Commercialité	La commercialité représente le potentiel de commercialisation des produits et services de l'industrie. Le contenu payant et la disponibilité des systèmes de paiement sont les conditions principales de la commercialité de l'industrie du contenu.	capacité d'exiger des coûts pour le contenu protection de la propriété intellectuelle barrières à l'utilisation du contenu existant
Compétitivité	La compétitivité représente les avantages concurrentiels de l'industrie par rapport d'autres industries ou l'industrie du contenu des autres pays.	notoriété demandes spécifiques avantage de coût culture nationale

Analyse du "cluster" des services de fournisseur du contenu sur Internet du Vietnam

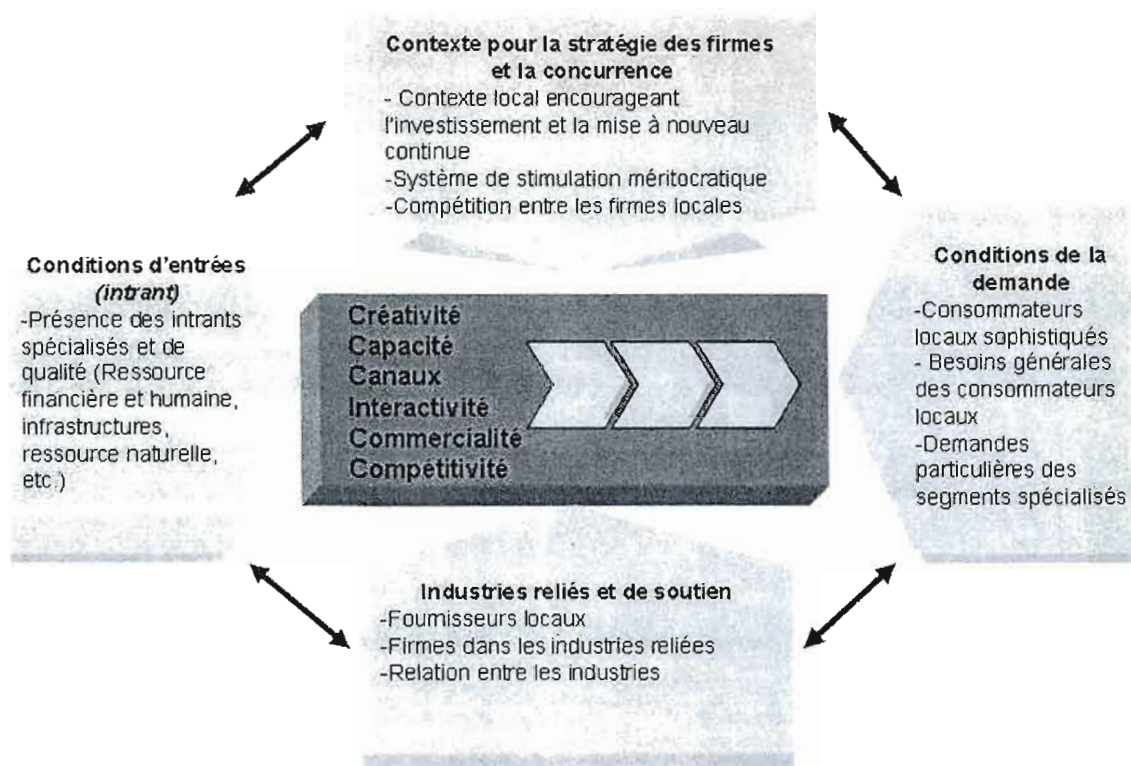


Figure 6.5 Modèle d'analyse de l'impact de la condition nationale sur l'industrie du contenu numérique (adapté de Porter (2000))

Nous avons traité des facteurs qui donnent au contexte vietnamien ses caractéristiques propres (ils sont présentés dans le chapitre 5) et avons ajouté certains facteurs spécifiques à l'industrie des services du contenu. Les résultats, basés sur notre analyse des données, sont présentés dans le tableau 6.3.

Tableau 6.5 Impacts de la condition nationale sur l'industrie du contenu numérique du Vietnam

Caractéristiques du contexte	Créativité	Capacité	Canaux	Interactivité	Commercialité	Compétitivité
Contexte pour la stratégie des firmes et la concurrence						
L'enthousiasme des gens d'être <i>en ligne</i>	+		+		+	
La propagande du gouvernement envers le commerce électronique	+	+				
La déréglementation des télécommunications	+	+	+		+	+
Le contrôle strict de l'information	--			-	-	-
La compétition moins forte à cause de la dominance de grandes entreprises et de plusieurs barrières d'entrée	-	-			+	-
Le marché en stade initial	+		-		+	
Conditions d'entrée						
Le coût élevé et la pauvre qualité des services de télécommunications			--	-	-	-
Le manque de services de sécurité sur le réseau et les services de paiement électronique		-			--	-
Le manque de contenu local pertinent	+				-	
Le manque d'institutions d'éducation de qualité	--	-		-		-
Les réseaux moins répandus			-		-	-
Les ressources financières moins abondantes	-	--	-		-	
Le marché boursier sous-développé	-	--			-	
Conditions de la demande						

L'attitude et le comportement des gens envers le piratage	--	--	-
L'habitude favorisant les transactions « face à face » et le paiement comptant	--	+	-
La capacité limitée des Vietnamiens d'utiliser des langues étrangères	+	+	+
La croissance du pouvoir d'achat des consommateurs	+	+	
La participation du gouvernement au marché électronique	+	+	+
L'écart de niveau de développement des régions du pays	-	-	-
La richesse de la culture vietnamienne	++	+	+
Industries reliées et de soutien			
L'industrie de fabrication d'ordinateurs personnels moins développés	--	-	-
Le manque de services du réseau (maintien, sécurité, vérification, etc.)	-	-	-
L'industrie de fabrication d'appareils électroniques moins développée	-	-	-
Le coût de transport élevé	+		

*Ce tableau est le résultat du travail de l'auteur ; il est basé sur l'analyse des documents et de l'étude Delphi.

Légende :

(+) signifie que la condition nationale favorise le potentiel du développement de l'industrie. Par exemple l'enthousiasme des gens d'aller en Net permet des entreprises à trouver les talents, les nouvelles idées, etc.

(-) signifie que la condition nationale défavorise l'industrie du contenu numérique. Par exemple l'attitude moins critiquée envers le piratage empêche les entreprises de construire des sites payants. (Les gens trouvent facilement des moyens pour avoir le contenu « gratuit »)

Les cases vides signifient que nous n'avons pas noté l'influence des ces facteurs sur l'industrie à partir de notre base de données

Dans l'ensemble, le contexte national peut avoir une influence favorable ou défavorable sur le potentiel de l'industrie. Dans le contexte du Vietnam, les conditions nationales semblent favoriser la créativité des entrepreneurs mais défavoriser la commercialité et la compétitivité de l'industrie. L'explosion du contenu Web semble confirmer cette tendance, mais en réalité la capacité de commercialisation de ce contenu fait aujourd'hui l'objet de nombreuses discussions. La plupart des sites Web qui fournissent des services de contenu au Vietnam sont gratuits. Le manque de la présence des conditions favorables du côté d'entrée et des services de soutien sont les causes principales de la situation défavorisant la commercialité du contenu numérique.

Certains facteurs ont un rôle ressorti par rapport aux autres dans le développement de l'industrie du contenu numérique du Vietnam. On peut en citer quelques uns suivants :

- Le contrôle strict de l'information empêche gravement la créativité. Les entreprises de production du contenu numérique ont des difficultés dans l'accès des nouvelles idées artistiques et commerciales à cause de plusieurs « règles » dans le domaine de la culture et l'information.
- Le coût élevé et la mauvaise qualité des services de télécommunications²⁷ sont une contrainte énorme pour l'accès aux réseaux des consommateurs. De plus, l'instabilité de la connexion entre les visiteurs et le site diminue la fidélité des visiteurs envers le site.
- Le manque des services de sécurité et de paiement électronique et le comportement favorisant la transaction « face à face » mettent les entreprises de fournisseur de contenu Web en difficulté de construire et mettre en application leur système de paiement électronique.

²⁷ La croissance rapide du nombre d'abonnements de service ADSL (pendant que la capacité du réseau ne s'améliore pas) cause la diminution de la qualité du service Internet. Par exemple, dans les heures de point, il serait difficile à connecter à Internet par téléphone (Dial-up)

- Les ressources financières moins abondantes et le marché boursier sous développé au Vietnam mettent les entrepreneurs ou les artistes en difficulté de trouver les moyens pour commercialiser leurs idées.
- La facilité du piratage s'avère une contrainte très critique pour le développement de l'industrie du contenu numérique. Presque tous les services de contenu du Vietnam « doivent » être gratuits parce que les Vietnamiens ont de toute façon un accès très facile au contenu piraté à coût très bas.
- Le fait que le Vietnam possède un riche héritage culturel constitue une force pour l'industrie du contenu numérique au Vietnam. Plusieurs modèles d'affaires sur le marché du contenu Web peuvent s'inspirer de la culture vietnamienne, au niveau de sa musique ou de ses mythes, par exemple.

D'autres facteurs, tels le développement de l'industrie de fabrication des PCs et de l'équipement électronique ou la qualité du système de l'éducation, par exemple, ont également un impact important sur le potentiel du développement de l'industrie, soit au niveau de la créativité, soit au niveau de la commercialité. La réalité du marché des fournisseurs de contenu Web au Vietnam montre que les entreprises doivent modifier leur modèle d'affaires pour saisir les occasions favorables ou atténuer les impacts négatifs de l'environnement. Le potentiel de succès de ces modèles reste l'objet de discussions. Dans la prochaine section, nous analyserons trois modèles d'affaires électroniques de l'industrie pour vérifier l'impact du contexte national sur le développement des entreprises dans ce secteur.

6.3 Modèles d'affaires de musique, de journaux et de jeux en ligne au Vietnam

Dans les sections précédentes, nous avons présenté l'industrie des fournisseurs de contenu Web du Vietnam. Comme nous l'avons vu, les caractéristiques du contexte national conditionnent le développement de cette industrie. Dans cette section, nous analyserons trois modèles d'affaires typiques de l'industrie des fournisseurs de contenu Web pour mettre en lumière l'impact de la condition nationale sur le développement de ces modèles. La viabilité de ces modèles reste à vérifier. Nous comparerons les trois modèles d'affaires existants du

marché vietnamien : le modèle de Nhacso.net (musique en ligne), le modèle de Vietnamnet.vn (presse en ligne) et le modèle de Vinagame (jeux en ligne).

6.3.1 Modèle d'affaires de Nhacso.net

6.3.1.1 Histoire du marché de la musique en ligne du Vietnam

Avant 2004, le marché de la musique en ligne du Vietnam comportait des sites personnels qui avaient été construits de façon spontanée. Les fondateurs de ces sites ont cherché à créer un espace pour que les gens puissent échanger des fichiers musicaux en format mp3, wma ou ram. Ces fichiers sont tous des chansons piratées.

Certains Vietnamiens vivant à l'étranger ont créé des sites pour « vendre » de la musique aux Vietnamiens : c'est le cas d'un site comme VMDB.com qui met à la disposition de tous une base de données de 16000 chansons vietnamiennes (toutes piratées). Les Vietnamiens visitent d'abord les sites musicaux gratuits, sinon, ils peuvent chercher des CDs illégaux sur le marché noir à coût très bas²⁸.

En 2004, deux premiers sites Web qui fournissent légalement de la musique en ligne ont été créés par la FPT (site Nhacso.net) et VASC (site Nhacviet.com). Les deux entreprises ont signé des contrats avec des artistes (c'est le cas de nhacviet.com) ou avec la RIAV²⁹ (c'est le cas de Nhacso.net).

Le marché actuel de la musique en ligne au Vietnam comporte deux principaux joueurs légaux (Nhacso.net et Nhacviet.com) et plusieurs sites informels d'individus ou de groupes qui fournissent des services d'écoute et de téléchargement, payants ou gratuits, de morceaux musicaux piratés. Le marché de la musique en ligne semble destiné à demeurer « gratuit » : les services payants n'obtiennent pas des résultats positifs pour le moment.

6.3.1.2 Nhacso.net

²⁸ Un CD de MP3 (150 chansons) se vend 5000 VND (0,3 USD) sur le marché noir.

²⁹ RIAV a des accords au sujet du droit d'auteur avec ses membres (les musiciens, les chanteurs, les compositeurs, etc.)

Nhacso.net est né d'un projet de l'entreprise de la Télécommunication FPT en 2004. L'objectif de ce projet est de fonder un modèle d'affaires de fournisseurs de musique légale. Après avoir passé un accord avec le Vietnam Music Copyright Protection Center (VMCPC), la société FPT a ouvert le site NhacSO.net où elle proposait 15.000 titres à télécharger en toute légalité et à écouter gratuitement, seul le téléchargement étant payant.

En utilisant les logiciels musicaux (Vietnam Audio Networks VANs) développés par Phung Tien Cong³⁰, Nhacso.net a l'ambition de numériser toute la musique vietnamienne pour bien conserver, protéger et diffuser un héritage important du Vietnam. Le site Nhacso.net est en voie de devenir l'un des sites les plus visités par les Vietnamiens (il est actuellement 13^{ème} parmi les sites les plus visités par les Vietnamiens).

Même si l'objectif de ce modèle est d'éventuellement vendre des pièces musicales par téléchargement, ce site ne fournit pour l'instant qu'un service d'écoute en ligne gratuit. Le revenu de Nhacso.net vient de la publicité, des services de logiciels ou de design des sites Web personnel pour les artistes.



Figure 6.6 Page d'accueil de Nhacso.net

³⁰ Directeur général de la FPT Musique (Nhacso.net)

6.3.1.3 Modèle d'affaires de Nhacso.net

Nhacso.net cherche à utiliser un modèle mixte entre le site payant (frais pour les téléchargements) et le contenu gratuit (musique que l'on peut écouter gratuitement). Dans la chaîne de valeur de la musique en ligne, Nhacso.net occupe la production des contenus numériques (numérisation des chansons) et la distribution de la musique. Les principaux traits des modèles d'affaires de Nhacso.net sont présentés dans le tableau 6.6.

Tableau 6.6
Modèle d'affaires de Nhacso.net

Critère du modèle	Nhacso.net
Secteur	Services de musique en ligne
Type	Grand public (B2C)
Offre (Produits et Services)	Logiciels pour écouter, encoder, traiter de la musique (Vietkar9, Vietplay9, VANRip9, VANRadio9, VANCom9, VANRecord9) Service d'écoute de musique (gratuit) Radio en ligne (gratuit) Service payant de téléchargement de la musique (pas encore en marche) Service d'informations relatives au monde de la musique (paroles de chansons, nouvelles sur les chanteurs, etc.) Service de design des sites Logiciels sur mesure (pour les chanteurs ou musiciens) Espace de publicité
Client ciblé	Les jeunes Vietnamiens (15-35)
Activités	Construire une base des données contenant la totalité de la musique vietnamienne (20000 chansons, 1000 musiciens et chanteurs, certaines catégories musicales, etc.) Fournir des services d'écoute de musique gratuits par le biais du logiciel Vietkar9 Fournir des services de téléchargements légaux de fichiers mp3 Développer des logiciels sur mesure pour les chanteurs ou des entreprises musicales
Capacités	Convertir les chansons en format mp3 et les transférer sur l'Internet de façon efficace en préservant la qualité sonore même lorsque la connexion Internet est lente (par dial-up, par exemple) grâce à la technologie VANs

	<p>Fournir une gamme très large de chansons vietnamiennes de toutes catégories</p> <p>Établir des contrats exclusifs avec des artistes par le biais de RIAV.</p> <p>Mettre à jour rapidement et de façon continue de nouvelles chansons.</p>
Relation à la clientèle	<p>Ne pas construire de base de données sur les visiteurs</p> <p>Proposer un site ayant un style jeune mais classique</p>
Réseau des partenaires	<p>La RIAV et VMCP</p> <p>Les maisons de disques (Ben Thanh Audio, Ho Guom Audio)</p> <p>Les supermarchés virtuels de la musique</p> <p>Les entreprises de publicité</p> <p>La FPT</p> <p>Les médias traditionnels (pour la publicité de Nhacso.net)</p>
Ressource / Actifs stratégique	<p>Possèdent leur propre technologie (les logiciels VANS)</p> <p>Ont une équipe des jeunes personnes dynamiques et bien formées (11 personnes de 20 – 25 ans)</p> <p>Ont une bonne relation avec la RIAV, VMCP et les artistes.</p> <p>Ont une base de données de 20000 chansons numérisées.</p> <p>Ont une bonne infrastructure supportée par la FPT</p> <p>Ont une bonne réputation</p>
Coûts	<p>Coûts fixes supportés par la FPT (serveurs, équipement, services de connexions, etc.)</p> <p>Coûts d'acquisition du contenu (les chansons et les informations) supportés par la RIAV.</p> <p>Coûts opérationnels (salaire du personnel, maintien du fonctionnement, etc.)</p>
Revenu	<p>La publicité est actuellement la principale source de revenu</p> <p>Certains services s'adressant aux artistes (design des sites personnels, etc.)</p> <p>Les frais de téléchargement (à venir)</p>
Résultat financier	Bilan négatif (- 350 millions VNDs en 2005).

6.3.1.4 Discussion sur le modèle d'affaire de Nhacso.net

* Originalité du modèle

Le modèle d'affaires de Nhacso.net est conçu comme un entrepôt de morceaux musicaux numérisés qui peuvent être vendus par le biais du téléchargement. Nhacso se distingue des modèles précédents (VMDB.com ou Yeuamnhac.net) par les critères suivants:

- Sa base des données de chansons est la plus grande et elle couvre toutes les catégories de la musique vietnamienne. Les chansons sont organisées et classifiées selon les catégories, les chanteurs, les musiciens, les compositeurs ou la date de sortie, par exemple. Cette façon d'organiser de la base des données facilite la recherche et l'accès des visiteurs.
- Le logiciel Vietkar9 permet aux visiteurs d'organiser et d'écouter leurs morceaux musicaux à un niveau de qualité sonore acceptable (selon la qualité de leur connexion Internet).
- Toutes les chansons mises sur le Web par Nhasco.net sont légales grâce à une entente avec la VMCPD et la RIAA.

Le modèle d'affaire de Nhasco.net fonctionne bien jusqu'à maintenant en regard de la qualité de ses services et l'affluence des visiteurs. Nhasco n'a cependant pas de succès dans la commercialisation de la musique. Le revenu principal de Nhasco vient de la publicité. Nhasco fait face à de nombreuses difficultés quant au fait de générer du revenu par la vente de la musique en ligne.

**Les facteurs critiques*

Certaines contraintes relatives à l'environnement national empêchent la commercialisation de la musique en ligne au Vietnam et menacent la viabilité de modèles d'affaires de musique en ligne comme Nhasco.net. Nhasco.net a cherché plusieurs moyens d'exploiter les services payants (comme le téléchargement) mais les résultats demeurent restreints. Les principales raisons de cet insuccès sont :

- Le paiement électronique est peu populaire au Vietnam : Nhasco ne peut pas mettre en application le service de téléchargement payant comme les modèles d'affaires basés sur le téléchargement ailleurs dans le monde parce que la plupart des Vietnamiens n'utilisent pas de carte bancaire ni de carte de crédit. Nhasco offre un service de cartes prépayées, mais ce moyen semble encore trop compliqué aux yeux des clients.
- Le piratage est populaire au Vietnam : partout dans le pays, les Vietnamiens peuvent acheter pour 10000 VND des CD des chansons piratées en format mp3

(entre 50 et 100 chansons) sur le marché noir ; par opposition une chanson téléchargée proposé par Nhacso coûte 1000 VND. De plus, il existe plusieurs sites Web qui fournissent gratuitement des fichiers musicaux par exemple les forums d'étudiants. Pour ces raisons, Nhacso a donc beaucoup de difficultés à promouvoir son service de téléchargement. A l'heure actuelle, Nhacso ne trouve pas encore la solution pour protéger la propriété intellectuelle³¹.

- La faible pénétration d'Internet chez les ménages : la plupart des Vietnamiens n'ont accès à Internet qu'à leur de travail ou dans les cybercafés parce que les coûts d'une ligne à la maison sont trop élevés. Ce comportement ne favorise pas les activités transactionnelles personnelles comme l'achat en ligne, le paiement en ligne, etc.

D'autres facteurs comme la mauvaise qualité des services Internet ou le fait que le marché des lecteurs mp3 soit encore trop peu développé, contribuent également à ralentir le développement du modèle d'affaires de Nhacso.

**Compétitivité et profitabilité*

En termes de compétition, Nhacso semble dominer l'industrie du service de musique en ligne au Vietnam. Les avantages de Nhacso par rapport aux autres modèles d'affaires sont l'économie d'échelle (une grande base de données des chansons), la supériorité technologique (le logiciel VANS, le conception du site Web, etc.) et la relation avec les fournisseurs des contenus (les maisons de disque, la RIAV, les artistes, etc.). Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'industrie du contenu numérique (y compris celui de la musique en ligne) du Vietnam présente plusieurs barrières à l'entrée. Ces barrières aident à consolider la position dominante de Nhacso comme pionnier dans ce marché émergent.

Le problème essentiel de Nhacso n'est pas de faire concurrence aux fournisseurs de musique en ligne mais de faire face aux conditions défavorables du marché. Le rang élevé du site Web en terme du trafic (nombre de *hit*) n'assure pas la profitabilité du modèle de téléchargement. Un modèle de revenu convenable dans le contexte du Vietnam est le cœur

³¹ Il y a des solutions technologiques pour protéger la propriété intellectuelle dans le secteur de la musique en ligne (ex. la clé numérique, etc.) mais il s'avère difficile à appliquer au Vietnam.

de la rentabilité de Nhacso. Si Nhacso ne trouve pas de solutions efficaces pour s'adapter à la condition du marché, rien ne pourra assurer la viabilité de son modèle.

6.3.2 Modèle d'affaire de Vietnamnet.vn

6.3.2.1 L'apparition de journaux en ligne au Vietnam

Les journaux en ligne ont récemment vu le jour au Vietnam. Avant 2000, il n'existait que des portails d'entreprises de télécommunications comme VDC ou Netnam, par exemple, qui intégraient certains services de nouvelles sur le Web.

Dès 2000, les premiers journaux en ligne sont apparus au Vietnam : pensons à la *tintucvietnam.com*³², à *vnexpress.net* et à *vnn.vn* (prédécesseur de *vietnamnet.vn*). Ces divisions d'entreprises de télécommunication diversifient leurs activités dans le domaine de la publication. Les journaux en ligne entre 2000 et 2002 ne proposaient que des activités simples de « présentation » de nouvelles : elles ramassaient les nouvelles des journaux traditionnels (en papier) et les publiaient sur le Web.

L'année 2003 a marqué l'apparition sur le Web de journaux traditionnels. Plusieurs journaux publiaient une partie ou la totalité de leur contenu papier sur leur site Web. C'est le cas notamment des journaux Thanh Nien, Tuoi Tre, Saigon Tiep Thi ou PC World VN. Sous la pression des journaux traditionnels dans le marché des nouvelles sur Internet, les journaux « pure Internet » comme *vnexpress.net* et *vietnamnet.vn* ont dû diversifier leurs activités : elles couvrent maintenant presque toutes les activités d'une presse traditionnelle comme la rédaction d'articles, la publication ou la publicité. Tous les journaux en ligne au Vietnam sont gratuits.

6.3.2.2 Vietnamnet.vn.

Vietnamnet.vn est une division de la compagnie de logiciels et de média VASC (membre de la VNPT). Créé en 2001 sous le nom *vnn.vn*, le journal en ligne *vietnamnet.vn*

³² Cette presse a été fermée en 2003 à cause du manque de la licence du MCI.

s'est depuis rapidement développé et est devenu l'un des sites les plus visités par les Vietnamiens (600 millions de *hits* par mois)³³.

Depuis son apparition, Vietnamnet.vn cherche à améliorer son fonctionnement pour devenir un journal en ligne professionnel. Il diversifie ses activités en publiant des revues spécialisées en ligne dans divers domaines comme le domaine juridique (www.vietlaw.gov.vn), le domaine de l'importation/l'exportation (www.exim.pro.com), les TIC (www.i-today.com.vn) ou la télévision en ligne (www.itv.vietnamnet.vn), par exemple. La vietnamnet fait un bon usage de l'interactivité que permettent les journaux en ligne pour lancer de nombreux programmes qui attirent les lecteurs (des débats ouverts sur la politique, par exemple) .

En 2004, Vietnamnet a obtenu une licence du ministère de la Culture et de l'Information pour devenir officiellement le journal en ligne du Vietnam. Vietnamnet couvre maintenant toutes les activités de la chaîne de valeur de l'industrie de la nouvelle en ligne. On peut considérer le journal en ligne Vietnamnet comme un succès dans les modèles d'affaires électroniques du Vietnam.



Figure 6.7 Page d'accueil de Vietnamnet

³³ Source : VASC, <http://vasc.com.vn/vn/spdv/46/>

6.3.2.3 Modèle d'affaires de vietnamnet.vn

Tableau 6.7
Modèle d'affaires de Vietnamnet.vn

Critère du modèle	Vietnamnet.vn
Secteur	Journal en ligne
Type	Grand public
Offre (Produits et Services)	Portail d'information sur tous les domaines Journaux électroniques spéciaux au sujet du système de la loi, l'exportation/l'importation, TIC, etc. Forum de débats en ligne sur des problèmes sociopolitiques Espaces de publicité
Client ciblé	Tous les Vietnamiens vivant à l'intérieur et à l'extérieur du pays
Activités	Réaliser toutes les activités d'un journal traditionnel, soit l'enquête, la rédaction, l'édition, la publication et la distribution de nouvelles sur le Web. Permettre des activités interactives entre la presse et les lecteurs et entre divers agents sociaux, etc.
Capacités	Fournir et rapidement mettre à jours les nouvelles en fonction de la qualité de la connexion du lecteur (qualité d'accès au site) Permettre l'accès à diverses sources d'informations secrètes Réaliser des enquêtes et des reportages de qualité. Contacter des institutions vietnamiennes pour lancer des programmes spéciaux dans divers domaines comme la politique, l'éducation, le sport, la culture ou la technologie. Intégrer plusieurs activités multimédias comme la vidéo, la télévision en ligne sur le site Web.
Relation à la clientèle	Ne pas construire de base de données du client. Offrir des rubriques spéciales dans lesquelles les auditeurs peuvent publier des idées, des opinions, des demandes sur des thèmes d'actualité. Faciliter, par le biais de programmes, le renforcement des relations entre les clients, les institutions via des activités sociales.
Réseau de partenaires	Les entreprises de télécommunication (VNPT) Les maisons d'éditions et les journaux traditionnels Les institutions qui peuvent fournir des informations (le parlement et les ministères.) Les entreprises de fournisseur des services mobiles

	Les entreprises de publicité en ligne (24h.com.vn,...)
Ressources / Actifs stratégique	<p>Possèdent une infrastructure de réseau de qualité (serveur puissant Sunfire 3800 et bande passante de 100M/s)</p> <p>Possèdent des technologies de gestion du contenu (Oracle 9i, CMS-Content Management System)</p> <p>Ont des groupes de journalistes d'expérience.</p> <p>Ont des relations étroites avec des institutions importantes dans le secteur de la culture et de la communication (la télévision du Vietnam, la radio du Vietnam ou les ministères.)</p> <p>Ont une bonne réputation</p>
Coûts	<p>Coûts de production du contenu (salaire des journalistes, frais de la rédaction et l'édition des articles, etc.)</p> <p>Coûts fixes de l'infrastructure technologique (serveur, équipement)</p> <p>Coûts opérationnel (accès à Internet, service Web.)</p>
Revenu	<p>La publicité est la principale source de revenu</p> <p>Certains revenus viennent de la coopération avec d'autres services de contenu de la VASC comme les services de contenu pour téléphones mobiles ou les service de commerce électronique.</p>
Résultat financier	Bilan positif en 2004-2005

6.3.2.4 Discussion sur le modèle de vietnamnet.vn

**L'originalité du modèle*

Le modèle d'affaires de Vietnamnet ressemble aux autres modèles d'affaires de journaux en ligne du Vietnam comme vnexpress.net ou dantri.com.vn. Le modèle d'affaires des journaux en ligne tire profit des nouvelles possibilités qu'offre la presse sur Internet, à savoir :

- la possibilité de couvrir plusieurs sujets à la fois (la presse en papier limite le nombre de pages)
- la possibilité de mettre le contenu à jour à tout moment et en temps réel.
- la possibilité de lire le journal à importe quel moment et à importe quel endroit (24 heures par jour, 7 jours sur 7, partout dans le monde)
- la possibilité d'offrir des activités interactives qui permettent une dynamique nouvelle entre les lecteurs et le journal

L'originalité du modèle de Vietnamnet par rapport aux autres modèles d'affaires de journaux en ligne au Vietnam réside dans les critères suivants :

- Vietnamnet couvre divers sujets de la vie quotidienne par exemple la politique ou la technologie. Ce journal en ligne excelle dans le traitement de certains sujets « sensibles » au Vietnam, notamment la politique et l'éducation, en présentant des reportages de qualités. Cela attire les lecteurs vietnamiens.
- Vietnamnet se concentre sur l'interactivité avec le lecteur. Vietnamnet promeut la participation des Vietnamiens aux discussions traitant de problèmes sociopolitiques.

**Les facteurs critiques*

Vietnamnet est considéré comme une presse en ligne ayant du succès au Vietnam. Pourtant, le succès du modèle de service du contenu gratuit dépend directement du trafic de lecteurs car c'est cela qui attire les agences de publicité. Les facteurs les plus importants du développement du modèle d'affaires de Vietnamnet se présentent comme suit:

- La loi qui restreint la presse au pays : cette loi interdit aux entreprises privées et étrangères de participer au marché de la presse. Cela limite le nombre des journaux en ligne au Vietnam et canalise les auditoires vers quelques journaux connus comme vietnamnet.vn ou vnexpress.net.
- Le développement de l'industrie de la publicité en ligne : la publicité est la principale source du revenu des journaux en ligne. Notons cependant que cette industrie en est à un stade embryonnaire de son évolution. Certaines entreprises étrangères de services sur Internet comme Yahoo et Google sont en processus de vietnamisation de leur site local vietnamien qui offrira un nouveau portail de nouvelles en vietnamien pour attirer les agents de publicité locaux. Les géants du secteur de la publicité en ligne causent une grande menace pour tous les modèles d'affaires basés sur la publicité comme Vietnamnet.

**Compétitivité et la profitabilité*

Malgré la loi qui restreint la presse au pays, le nombre de sites qui fournissent des nouvelles gratuitement sur le Web augmente progressivement³⁴. D'un point de vue général, Vietnamnet n'est pas très différent des autres journaux en ligne. L'un des points forts de Vietnamnet cependant, est qu'il parvient à produire des reportages de qualité au sujet des problèmes « sensibles » pour la société vietnamienne tels que les questions d'ordre politique ou qui traitent de la corruption. Les autres journaux, qu'ils soient électroniques ou sur papier, n'osent pas aborder directement ces questions à cause des règles politiques actuelles. Pourtant, ce point fort ne se transforme pas en réel avantage compétitif, parce que les liens avec la clientèle sont mal gérés. Vietnamnet n'a pas, par exemple, de programmes de sélection ou de catégorisation des lecteurs (explicite ou implicite) : ces programmes sont très importants pour attirer les agences publicitaires.

En ce qui concerne la compétition avec d'autres modèles d'affaires de publicité en ligne (les moteurs de recherche, par exemple), Vietnamnet n'offre pas d'avantages particuliers. Quand les géants étrangers du marché de publicité en ligne comme Google ou Yahoo³⁵ pénétreront au Vietnam avec leurs sites « vietnamisés », il y a fort à parier que le marché de la publicité en ligne en pâtira. La profitabilité de Vietnamnet semble en danger. Dans le domaine des journaux en ligne, il faut respecter deux conditions très importantes pour attirer et maintenir les auditoires, c'est-à-dire d'offrir un contenu riche et original et maintenir un bon contact avec les lecteurs ciblés. Vietnamnet n'a pas beaucoup innové dans ces deux domaines.

6.3.3 Modèle d'affaire de VinaGame

6.3.3.1 L'émergence du marché des jeux en ligne au Vietnam

Dans la foulée de la hausse rapide des abonnements Internet à haut débit, l'industrie des jeux en ligne en Asie a connu une croissance spectaculaire ces cinq dernières années. Les pays les plus avancés dans le domaine des services de jeu en ligne sont la Corée du Sud, Taiwan, la Chine et la Thaïlande. Le Vietnam s'est joint au marché des jeux en ligne un peu

³⁴ Ce sont des sites étrangers ou des versions électroniques des journaux en papier.

³⁵ Google a lancé un site local en vietnamien (www.google.com.vn) et Yahoo est en train de vietnamiser son portail (www.yahoo.com.vn) avec plusieurs services en vietnamien.

plus tard par rapport à ces pays mais comme tous les autres pays, il a connu une croissance remarquable de ce marché avec un taux de croissance de 300% dans la période 2004-2005. Selon les estimations de Vinasa, le marché des jeux en ligne du Vietnam atteindra un total de 15 millions de USD en 2006 et ce marché continuera à se développer avec un taux de croissance d'environ 300-400% dans des années à venir.

Le marché des jeux en ligne au Vietnam comporte actuellement quelques entreprises principales : la division de jeux en ligne de la FPT avec deux jeux MU³⁶ et PTV³⁷, la division de jeu en ligne de VASC avec trois jeux *Herrcot*, *Risk Your Lifell* et *Darcania*, la VDC-Net2E (une division de la VDC³⁸) avec deux jeux *SilkRoad* et *Vo Lam Truyen Ki* (*Swordsman*) et la Vinagame avec des jeux *Vo Lam Truyen Ki*, *Ragnarok*, *Guild Wars*, *Nine Dragons*. En 2005, certaines entreprises ont essayé de pénétrer ce marché prometteur (AsiaSoft avec le jeu *Gunbound*, par exemple). Les jeux existants dans le marché vietnamien viennent tous de l'étranger. Les fournisseurs de jeux sont souvent des entreprises bien connues dans le monde des jeux en ligne comme Gamasoft et YouxiLand (Taiwan), KT, Gravity et INDY21 (de la Corée du Sud), Kingsoft (de la Chine) ou NCSoft (des Etats-Unis).

Tableau 6.8
Les jeux en ligne populaires au Vietnam

Jeux en ligne	Propriétaire	Pays	Fournisseurs au Vietnam
Darcania	Gamasoft et YouxiLand	Taiwan	VASC
Guild Wars	NCSoft	Etats-Unis	Vinagame
Gunbound	Softnyx	Corée du Sud	AsiaSoft
Herrcot	KT	Corée du Sud	VASC,
MU online	Webzen	Corée du Sud	FPT
Nine Dragons	Indy21	Corée du Sud	Vinagame
PTV	Yedang Online	Corée du Sud	FPT
Ragnarok	Gravity	Corée du Sud	Vinagame
Risk Your Life II	Gamasoft et YouxiLand	Taiwan	VASC
SilkRoad	Joymax	Corée du Sud	VDC-Net2E
Swordsman	Kingsoft	China	Vinagame et VDC-Net2E

³⁶ <http://muonline.vn/>

³⁷ Priston Tale Vietnam, <http://www.ptv.com.vn>

³⁸ Entreprise des services d'informatique et de base des données, www.vdc.com.vn

6.3.3.2 VinaGame

L'entreprise VinaGame a été fondée en septembre 2004 par un groupe de 7 professionnels issus de divers domaines comme l'informatique, les télécommunications, le capital de risque et la e-business. Le modèle d'affaires de VinaGame est simple : faire un partenariat avec des producteurs des jeux (souvent à étranger) et des entreprises de fournisseur d'infrastructure de télécommunications et d'informatique pour fournir des services de jeux en ligne au marché vietnamien. Basé sur un bon réseau de partenariat (VDC pour l'infrastructure, Intel pour les serveurs et équipements, IDG Venture pour le capital, Kingsoft pour les jeux, etc.) VinaGame est devenu un des principaux fournisseurs de jeux en ligne au Vietnam (les autres étant les entreprises de télécommunication). En juin 2006, VinaGame avait déjà lancé quatre jeux interactifs en ligne sur le marché vietnamien. Il s'agit de jeux d'origine étrangère, souvent du type MMORPG. VinaGame et VDC-Net2E sont les deux fournisseurs exclusifs du jeu Swordsman, au Vietnam. VinaGame occupait la deuxième place dans le marché des jeux en ligne en 2005 (32% du marché en termes d'inscriptions) après la FPT.

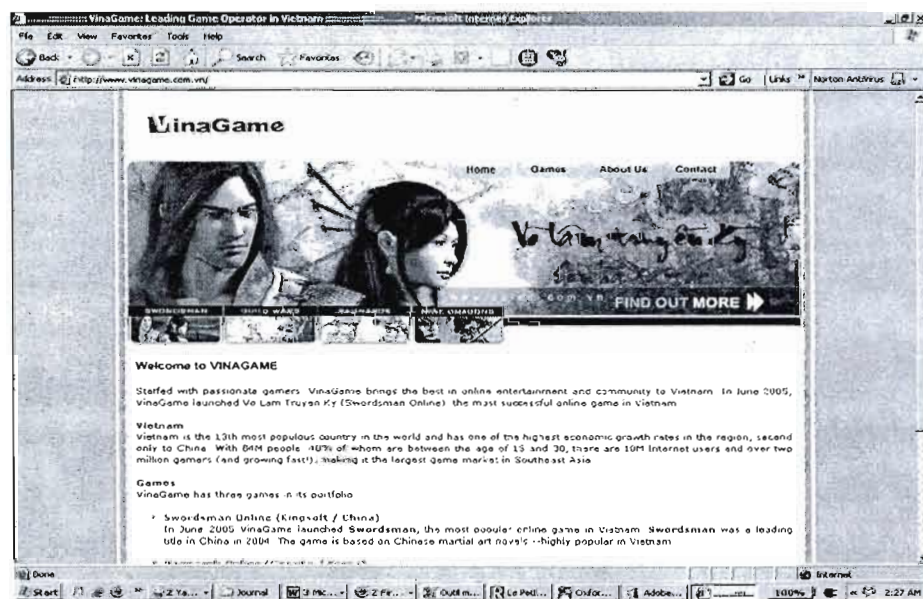


Figure 6.8 Le page d'accueil de VinaGame

6.3.3.3 Modèle d'affaires de Vinagame

Tableau 6.9
Modèle d'affaires de Vinagame

Critère du modèle	Vinagame
Secteur	Services de jeux interactifs en ligne
Type	Grand public
Offre (Produits et Services)	Des jeux interactifs accessible par Internet (ex. Swordsman, Ragnarok) Des services pour la communauté des gamers (ex. forum, festivals des jeux)
Clients ciblé	Les jeunes Vietnamiens (15-35 ans)
Activités	Négocier avec les fournisseurs étrangers de jeux (ex. NCSoft, Gravity.) pour obtenir le droit de fournir des jeux au Vietnam. Établir des infrastructures nécessaires (en partenariat avec l'entreprise VDC) pour fournir des jeux aux joueurs. Vietnamiser les jeux étrangers pour les adapter au public vietnamien. Organiser des activités pour la communauté des joueurs, par exemple des forums, des festivals des jeux en ligne ou des concours entre les joueurs
Capacités	Capacité d'acquérir des jeux les plus attractifs et convenables pour le marché vietnamien Capacité de « vietnamiser » les jeux (en partenariat avec des entreprises logiciels vietnamiens ou étrangers comme AsiaSoft) Capacité de gérer une infrastructure technologique supportant un grand nombre des gamers jouant simultanément. Capacité d'organiser les activités sociales qui favorisent l'utilisation des jeux (ex. festivals, concours)
Relation à la clientèle	Fonder une base de données de joueurs qui ne comporte que des informations de compte (virtuelle). Réaliser des programmes pour renforcer la relation à la clientèle (des activités sociales)
Réseau des partenaires	Les fournisseurs des jeux étrangers Les entreprises des services d'Internet (VDC, FPT) Les entreprises de logiciels Les entreprises de capital de risque (IDG Venture Vietnam) Les cybercafés (pour vendre des cartes prépayées) Les associations sociales pour lancer les programmes auprès des communautés des joueurs. Les médias en ligne et les médias traditionnels pour la publicité des jeux.

Ressource / Actifs stratégique	Ont des relations avec les partenaires étrangers et domestiques Ont une équipe d'employés compétents et expérimentés Possèdent les contrats exclusifs sur les jeux importés
Coûts	Coûts d'acquisition des jeux (ex. contrats, vietnamisation des jeux) Coûts de l'infrastructure du réseau permettant de fournir des jeux interactifs Coûts opérationnels (ex. salaire, maintien des services, cartes) Coûts de marketing (ex. activités supportant la communauté, publicité)
Revenu	Frais de participations aux jeux (par heure) par le biais de cartes prépayées. Frais de services ajoutés (services optionnels supportant les joueurs)
Résultat financier	Bilan positif (220 millions VND en 2005)

6.3.3.4 Discussion sur le modèle de VinaGame

**L'originalité du modèle*

VinaGame est une entreprise privée qui offre exclusivement des services de jeux en ligne (par opposition à d'autres fournisseurs des jeux en ligne au Vietnam qui sont avant tout de grandes entreprises du domaine de télécommunication et de l'Internet.) L'originalité de VinaGame réside dans son réseau de partenariat, notamment dans sa relation avec les producteurs des jeux étrangers comme Kingsoft (de la Chine), NCsoft (des États-Unis) ou Gravity (de la Corée du Sud). Les contrats de droits exclusifs avec les producteurs de jeux consolident la position de l'entreprise dans le marché. La compétence principale de VinaGame est sa capacité de commercialiser des jeux dans les conditions actuelles du marché vietnamien.

**Les facteurs critiques*

Bien que la conception du modèle d'affaires soit simple, VinaGame a connu beaucoup de succès ces dernières années. VinaGame a su profiter des conditions favorables du marché vietnamien. Certains facteurs de l'environnement influencent le développement des modèles d'affaires des jeux en ligne au Vietnam, plus particulièrement ceux-ci:

- Les jeux en ligne constituent un marché prometteur avec sa communauté de *gamers* très enthousiastes. La culture vietnamienne, comme plusieurs autres cultures des pays asiatiques de l'Est, favorise les activités de divertissement

comme les jeux vidéo. Avec le développement rapide des cybercafés, les jeux en ligne sont très compétitifs par rapport aux autres activités de distractions : 3 heures de jeu en ligne coûte environ 3000 VND (20 cents US).

- Le gouvernement impose un contrôle strict sur les activités liées à la culture et au divertissement. Les jeux en ligne ont fait l'objet de nombreuses discussions à l'Assemblée nationale et dans les conférences du ministère de la Culture et de l'Information (MCI). Pour participer au marché des jeux en ligne, les entreprises doivent obtenir plusieurs licences administratives comme les autorisations du MCI, du MPT ou du MC³⁹. Cette barrière entrave la participation de nouveaux entrepreneurs au marché des jeux en ligne.
- Le système de paiement électronique est moins développé au Vietnam. Les entreprises doivent utiliser d'autres moyens de paiement (souvent des cartes prépayées) pour contourner cette situation défavorable. Pourtant, ces moyens causent des coûts supplémentaires et diminuent l'efficacité des modèles d'affaires électroniques.

**Compétitivité et profitabilité*

Les facteurs mentionnés précédemment peuvent expliquer le succès ponctuel des modèles de jeux en ligne sur le marché vietnamien. Quant à VinaGame, son principal avantage concurrentiel réside dans sa relation avec les producteurs étrangers de jeux pour obtenir des contrats exclusifs. Les autres fournisseurs de jeux en ligne au Vietnam (ex. FPT, VDC-Net2E, VASC) sont de grandes entreprises de télécommunication qui sont dotées d'une bonne infrastructure technologique; ces entreprises sont toutes étatiques et elles ont des relations avec les institutions administratives du Vietnam. VinaGame est donc désavantagé par rapport à ses concurrents.

Le marché émergent favorise les premiers entrants comme VinaGame. Les jeux en ligne sont très difficiles à pirater technologiquement parlant. Le comportement d'accès à Internet dans les cybercafés ne constitue pas une contrainte pour les services de jeu en ligne : au contraire, les cybercafés contribuent à diminuer le coût d'accès à Internet. Ils peuvent

³⁹ Ministère de la culture et de l'information (MCI), Ministère de la poste et la télécommunication (MPT), Ministère du Commerce (MC).

jouer le rôle de point de vente de cartes prépayées. La rentabilité à court terme de VinaGame n'est donc pas en danger. Mais à long terme, quand le marché deviendra mature, VinaGame devra faire face à plusieurs difficultés dans la protection de sa position dans l'industrie.

6.3.4 Discussion sur les trois modèles d'affaires

6.3.4.1 Le marché et le modèle général de revenu

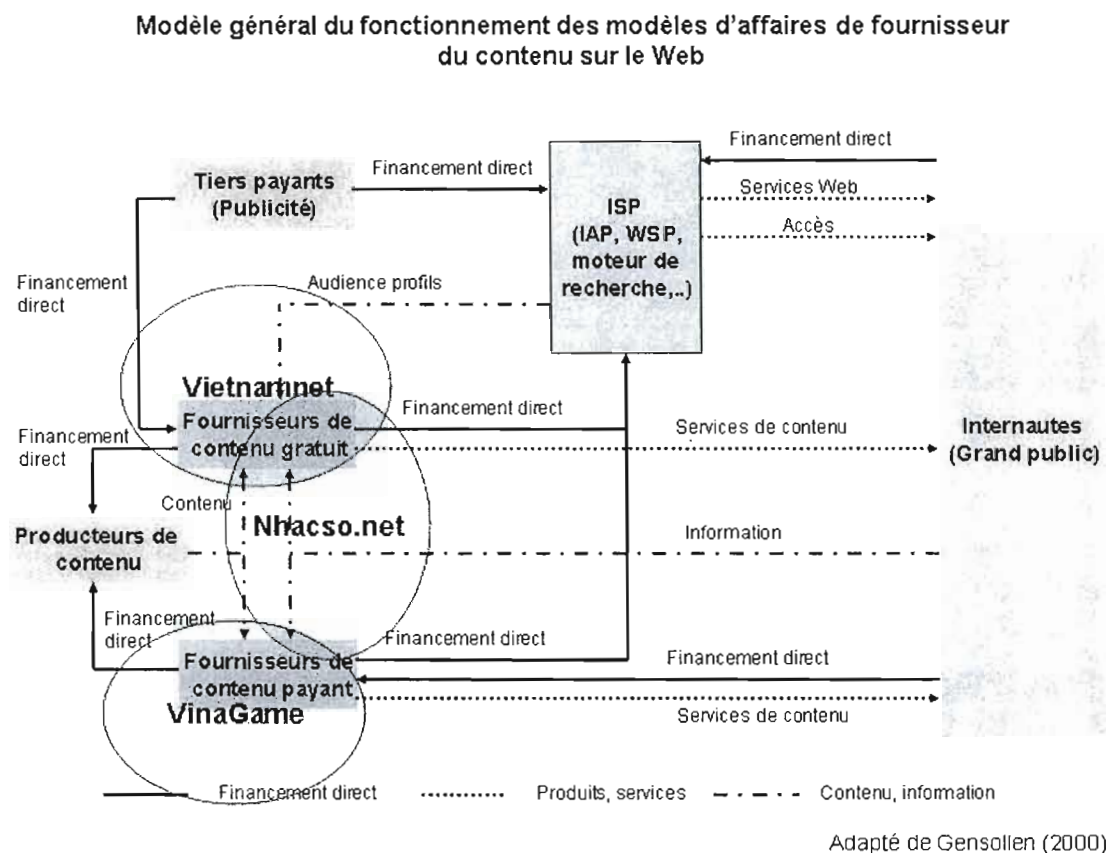


Figure 6.9 Modèle général des fournisseurs de contenu Web au Vietnam

Notre analyse des trois modèles d'affaires démontre que les modèles d'affaires de services de contenu Web au Vietnam possèdent deux principales sources de financement: les frais de services de contenu payant (ou prix du produit), chargés aux internautes, et le financement direct, venant des tiers payants, surtout des agents de publicité (figure 6.7).

Le marché du contenu numérique sur le Web du Vietnam est en phase de développement. Cette condition favorise le développement des modèles d'affaires électroniques de contenu Web. Pourtant, dans trois modèles considérés comme ayant du succès, le modèle d'affaire de Nhacso ne connaît pas encore de profit malgré les nombreux avantages de ce modèle d'affaires. La raison principale de la différence dans le résultat financier des modèles réside dans la capacité à générer du revenu dans le contexte du pays. Les conditions du marché, à savoir la demande réelle⁴⁰ des consommateurs, l'état du piratage, le système de paiement électronique et le développement de l'industrie de la publicité en ligne, jouent un rôle crucial sur la rentabilité d'un modèle d'affaire électroniques de fournisseurs de contenu Web au Vietnam. Seuls les modèles d'affaires qui jouissent de conditions favorables ont la possibilité de générer un revenu durable et chacun des trois cas présentés confirme cette affirmation. La situation grave du piratage au Vietnam met Nhacso.net en danger parce que son modèle implique la « vente » de musique en ligne, à un moment où il est pratique courante de pirater les fichiers musicaux. Les activités de piratage n'influencent pas beaucoup les modèles de Vietnamnet et de VinaGame : le modèle de Vietnamnet implique du contenu gratuit et les jeux en ligne de VinaGame sont très difficiles à pirater⁴¹.

Dans le cas de Nhacso, les Vietnamiens montrent un besoin pour la musique numérique mais le marché de la musique en ligne à téléchargement payant n'est pas encore constitué. Il manque encore plusieurs conditions pour que ce marché puisse se déployer.

6.3.4.2 La création de valeur dans les modèles d'affaires étudiés

L'efficacité, la complémentarité, le *lock-in* et la nouveauté sont ce qui permet à un d'un modèle d'affaires électroniques de créer de la valeur (Amit et Zott, 2001). Notre analyse des trois modèles d'affaires, Nhacso.net, Vietnamnet.vn et VinaGame (tableau 6.7), montre que la création de la valeur économique ne dépend pas seulement de la conception du modèle d'affaires. Le passage du potentiel de création de valeur (représenté par la richesse des sources de création de valeur) à la valeur économique nécessite certaines conditions. Prenons

⁴⁰ L'attrait pour des produits et services supporté par la capacité de paiement.

⁴¹ En réalité, les jeux en ligne peuvent être « craqués » et diffusés illégalement. Toutefois, parce que les jeux sont interactifs (un grand nombre des joueurs peuvent y jouer en même temps) il faut une infrastructure de qualité pour y jouer et les serveurs illégaux ne sont pas suffisamment fiables pour cela.

les deux cas de Nhacso et VinaGame. Même si le modèle d'affaires de Nhacso jouit d'emblée d'une situation avantageuse en termes d'efficacité, de complémentarité, de *lock-in* et de nouveauté par rapport au modèle de VinaGame, Nhacso fait des pertes. Lesquelles raisons peuvent expliquer ce phénomène.

Nhacso est en phase d'investissement pour une stratégie de création et de domination du marché. Pourtant, les offres (produits et services) de Nhacso ne sont pas nouvelles sur le marché vietnamien. Les modèles d'affaires de services de téléchargement de musique payants sont apparus dès l'arrivée d'Internet au Vietnam (par exemple le VMDB.com) mais ces modèles d'affaires n'ont pas connu de succès.

Les conditions environnementales ne favorisent pas le modèle de Nhacso. Les raisons sont nombreuses : le niveau élevé de piratage de la musique, le manque d'infrastructure pour permettre le paiement électronique et le fait que le paiement électronique ne soit pas dans les mœurs des Vietnamiens, la forte compétition du marché « noir », la faible pénétration d'équipement électronique permettant d'écouter de la musique numérique au Vietnam, etc. Au contraire, le modèle de VinaGame connaît un succès financier. Même si les deux modèles, Nhacso et VinaGame, sont des fournisseurs de contenu payant, le contenu fourni par VinaGame (des jeux en ligne) possède une caractéristique distinctive : comme les jeux ne peuvent être facilement copiés, les effets négatifs des facteurs de l'environnement (dans ce cas-ci, le piratage) sont minimisés pour VinaGame.

Tableau 6.10
Comparaison de trois modèles d'affaires de fournisseur du contenu sur Web.

Sources de la création de valeur	Nhacso.net	Vietnamnet.vn	VinaGame
Efficacité (réduction de coût; diminution de la symétrie d'information ; simplicité ; vitesse, économies d'échelle, etc.)	<p>*La base de données riche et bien organisée et le logiciel Vietkar9 facilitent la recherche, l'organisation et l'écoute des morceaux musicaux.</p> <p>*Le partenariat avec la FPT aide Nhacso à maintenir la qualité de ses services et faciliter l'accès des visiteurs sur son site.</p>	<p>* La combinaison des nouveaux ordinateurs et d'articles spéciaux permet aux visiteurs de satisfaire leurs divers besoins en information.</p> <p>*Le partenariat avec les entreprises de télécoms de la VNPT maintient la qualité des services.</p>	<p>* Le partenariat avec la VDC-Net2E réduit les coûts opérationnels reliés à l'infrastructure technologique.</p> <p>* La relation avec les producteurs des jeux diminue le coût d'acquisition des jeux.</p>

	*La bonne relation avec le RIAV réduit le coût de transactions (pour l'acquisition du contenu)		
Complémentarité (entre des produits et services ; entre les activités en ligne et <i>hors ligne</i> ; entre des actifs ; entre des technologies ; etc.)	<ul style="list-style-type: none"> * les informations supplémentaires sur les artistes attirant les jeunes * Les services sur mesure (pour les artistes) diversifie les sources de revenu et renforce la relation avec les artistes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Le site riche de contenu qui couvre plusieurs domaines de la vie quotidienne. * Le partenariat avec les médias traditionnels⁴² (complémentarité verticale et horizontale) * Plusieurs services en partenariat avec d'autres divisions de la VASC (services de contenu pour les téléphones mobiles.) 	*Les activités supportant la communauté de joueurs (ex. les festivals, les concours, les films ⁴³ ...)
Lock-in (programmes de loyauté ; coût de substitution ; effets d'externalité positifs ; etc.)	<ul style="list-style-type: none"> * les contrats exclusifs avec les artistes sur les nouvelles chansons * L'effet d'externalité pour les artistes et les visiteurs du site⁴⁴ grâce à la grande échelle. 	<ul style="list-style-type: none"> * Le contenu spécial maintient les visiteurs * Les programmes de l'interactivité stimulent la participation des auditoires. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les contrats exclusifs avec les producteurs des jeux * Les programmes supportant de la communauté des joueurs (ex : Club des chevaliers)
Nouveauté (nouvelles transactions ; nouveaux contenus ; nouveaux participants.)	* Création d'une « bibliothèque » de toute la musique numérique vietnamienne.	* Le premier journal « interactive » au Vietnam.	* Le premier fournisseur qui combine le monde virtuel et le monde réel grâce aux activités supportant de la communauté des joueurs.
Résultat	Bilan négatif	Faible profit	Bilan positif

Le modèle d'affaire de Nhacso est conçu pour devenir un vendeur de titres musicaux par téléchargement (comme le modèle de Buymusic.com ou iTunes Music Store d'Apple).

⁴² Le partenariat avec les autres fournisseurs de contenu (la télévision, les radios, etc.) ainsi que les producteurs de contenu (les autres journaux traditionnels, etc.)

⁴³ VinaGame réalisera un film basé sur les personnages dans le jeu Swordsman.

⁴⁴ Avec une base de données unique sur la musique vietnamienne, Nhacso peut attirer un grand nombre des visiteurs. Le nombre des visiteurs du site stimule les artistes à mettre leurs nouvelles œuvres sur le site de Nhacso. La grande variété de nouvelles chansons sur le site Nhacso attire aussi beaucoup les nouveaux visiteurs.

Pourtant, aucun service de téléchargement payant n'avait encore été mis en fonction avant 2006. Le modèle actuel de Nhacso devient comme celui de mp3.com (un site fournit des services gratuits d'écoute de musique et génère du revenu à partir de la publicité). La cause principale de cette modification réside dans les conditions environnementales du Vietnam. Dans l'avenir, pour devenir rentable, Nhacso doit réviser son modèle d'affaire, soit en devenant un site gratuit qui propose de la publicité, soit en cherchant un autre moyen de vendre des titres (vendre les titres sur le réseau de téléphonie mobile, par exemple). La façon dont laquelle l'on s'approprie la valeur économique dans ce modèle d'affaire doit être réexaminée soigneusement.

6.3.5 Conclusion sur l'industrie des fournisseurs de contenu Web et trois modèles d'affaires

Dans ce chapitre, nous avons étudié le développement de l'industrie des fournisseurs de contenu Web dans le contexte du Vietnam. Les facteurs du contexte conditionnent les caractéristiques de développement de cette l'industrie. Nous avons également analysé trois modèles d'affaires électroniques (Nhacso.net, Vietnamnet.vn et VinaGame) afin de démontrer comment le contexte national influençait la création de valeur économique des modèles d'affaires électroniques. À partir de notre analyse, nous pouvons tirer certaines constatations sur l'émergence de l'industrie des fournisseurs de contenu Web et des modèles d'affaires électroniques:

L'émergence d'une industrie de fournisseurs de contenu Web au Vietnam reflète nettement les caractéristiques du contexte national que nous avons mentionnées dans le chapitre 5 : le marché est dominé par des entreprises étatiques ; les barrières non technologiques sont des contraintes essentielles ; le gouvernement intervient dans le fonctionnement du marché ; le marché a un grand potentiel mais une petite commercialité parce que certaines conditions nécessaires, telles le système de paiement électronique et de contrôle de piratage par exemple, ne sont pas assurées. Le principal problème de l'industrie des fournisseurs de contenu Web n'est pas simplement le fait que l'infrastructure technologique doit être améliorée mais plutôt la nécessité de créer un environnement tant économique que social qui assure les conditions fondamentales pour que les modèles d'affaires puissent émerger et survivre.

Les modèles d'affaires émergents doivent s'adapter aux limites du contexte du Vietnam. Certains modèles d'affaires bénéficient d'un contexte national qui permet de fonder des barrières d'entrée et de protéger leur position sur le marché. D'autres modèles font face aux difficultés de trouver un modèle rentable sur le marché vietnamien comme le cas de Nhacso. Le passage de la valeur conçue (l'intérêt apporté aux consommateurs) à la valeur économique réel (le revenu, le chiffre d'affaire) se trouve interrompu à cause de l'absence de conditions nécessaires aux affaires. Les conditions environnementales peuvent influencer directement la conception, la modification ainsi que le fonctionnement d'un modèle d'affaires électroniques. Le monde réel et le monde virtuel semblent être étroitement associés dans les pays moins développés comme le Vietnam.

En conclusion, les trois cas des fournisseurs de contenu Web que nous avons présentés ont montré les caractéristiques de modèles d'affaires connaissant du succès :

- (1) Ils ont un contenu riche et convenable aux besoins des consommateurs vietnamiens.
- (2) Ils savent s'adapter aux limites de l'environnement socio-économique du pays.
- (3) Ils savent combiner les activités de deux mondes, soit le réel et le virtuel
- (4) La plus importante caractéristique est qu'ils ont su trouver un marché effectif (déterminé par une réelle possibilité de paiement) et un modèle de revenu convenable pour transformer les avantages en valeur économique réelle.

En ce moment, le marché vietnamien est relativement indépendant du marché international à cause des caractéristiques du pays. Le contexte national détermine les règles du jeu dans plusieurs domaines économiques du pays, y compris le secteur des fournisseurs de contenu Web. Les modèles d'affaires électroniques, quels que soient le pays dont ils proviennent, doivent s'adapter la réalité du Vietnam.

6.4 Conclusion sur les affaires électroniques du Vietnam

Dans la partie III, nous avons étudié l'émergence et le développement des affaires électroniques du Vietnam pour répondre à trois questions posées au début de notre recherche:

- Comment les affaires électroniques émergent-elles au Vietnam ?
- Quels sont les facteurs nationaux qui influencent le développement des affaires électroniques du Vietnam ?
- Quel est le rôle des facteurs nationaux dans la création de valeur au niveau des affaires électroniques du Vietnam ?

Ces trois questions résument l'orientation de la curiosité générale à l'égard du potentiel de développement des affaires électroniques dans le contexte particulier d'un pays en voie de développement comme le Vietnam. Elles visent à mettre en lumière l'importance des différences entre les pays dans le domaine des affaires électroniques, souvent considérés « sans frontière géographique ». Nous supposons que les caractéristiques du contexte national d'un pays en voie de développement jouent un rôle important dans l'émergence et le développement des affaires électroniques et que certains facteurs de l'environnement sont cruciaux pour la viabilité des modèles d'affaires électroniques. Notre analyse du cas Vietnam l'a confirmé. L'innovation technologique et la globalisation n'effacent pas encore la frontière nationale, même dans un secteur proprement lié à la technologie comme les affaires électroniques.

6.4.1 Question 1: Comment les affaires électroniques émergent-elles au Vietnam ?

À partir des observations sur l'émergence des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes, nous pouvons tirer les constatations suivantes :

- L'émergence des affaires électroniques du Vietnam est en quelque sorte comme le résultat de la combinaison de facteurs qui « poussent » et de facteurs qui « tirent ». L'initiative de faire des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes est influencée tant par des facteurs internes que par des facteurs externes à l'entreprise, tant par les analyses économiques que par les idées politiques. D'un côté, la technologie, l'idéologie politique ou les besoins internes, par exemple, poussent les entreprises à implanter des systèmes de commerce électronique pendant que de l'autre côté, un marché prometteur ou les besoins des clients et des partenaires entraînent les entreprises à participer au marché électronique.

- L'émergence des affaires électroniques au Vietnam n'est pas seulement la conséquence de facteurs technologiques et économiques mais aussi de facteurs idéologiques et sociaux typiquement vietnamiens. Le passage aux affaires électroniques des entreprises vietnamiennes semble être davantage une mode qu'une stratégie d'entreprise fondée sur des analyses économiques. Cette émergence est « politisée » et « poussée par un désir technologique ». Cela semble être une conséquence d'une économie politisée et du type de gestion des entreprises étatiques qui découle des décisions administratives du gouvernement
- Les modèles d'affaires purement électroniques semblent différents dans le marché vietnamien. La plupart des modèles d'affaires électroniques sont des versions vietnamiennes de modèles existants dans le monde. Les caractéristiques du contexte national du pays influencent significativement la conception, l'implantation et le fonctionnement de ces entreprises virtuelles au Vietnam. Les questions fondamentales de profit, de revenu ou de marché réel semblent être placées derrière le désir de développement technologique, les prédictions optimistes et les envies d'avoir une « nouvelle économie ».
- Il existe des facteurs derrière l'essor des dot.com dans le marché vietnamien, notamment les prévisions optimistes du marché, la vague de propagande sur les affaires électroniques ou l'investissement majeur dans la technologie, mais l'environnement commercial et les ressources financières sont encore limités. Le cas de l'industrie des fournisseurs de contenu Web du Vietnam l'a confirmé. D'ici quelques années, le Vietnam pourra observer l'explosion des secteurs économiques reliés à l'Internet mais cette explosion n'aura pas lieu plus lentement que le boom des dot.com des pays développés de la fin des années 1990. Pourtant, la conséquence peut être grave en terme de gaspillage des ressources économiques. Les ressources financières étant limitées, cela devrait créer un frein. Un facteur de la bulle des dot.com fut l'abondance des ressources financières

D'un point de vue purement économique, on peut expliquer l'émergence du secteur des affaires électroniques par le dynamisme venant tant du côté de l'offre (des entreprises,

entrepreneurs) que du côté de la demande (du marché, des consommateurs). Pourtant, dans un pays où le marché est encore sous un régime protectionniste et où les entreprises appartiennent au gouvernement, l'offre et la demande sont influencées par les facteurs du contexte national tels que le système politique et juridique, l'environnement démographique et socioculturel, par exemple. L'émergence des affaires électroniques du Vietnam peut être davantage considérée comme un processus d'importation et de diffusion de « technologie » de gestion et d'un désir de faire des affaires de l'extérieur qu'un auto développement réel à l'intérieur du pays. La question est maintenant de trouver les conditions nécessaires pour faire valoir ce « produit importé ».

6.4.2 Question 2: Quels sont les facteurs nationaux qui influencent le développement des affaires électroniques au Vietnam?

Notre analyse de l'émergence et du développement des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes a démontré que le contexte national jouait un rôle très important dans le secteur des affaires électroniques du Vietnam. Les facteurs déterminants prennent leur source non seulement dans l'environnement économique et technologique mais aussi dans l'environnement politique et socioculturel. Les facteurs mentionnés reflètent à la fois l'état et les mouvements des aspects du contexte national. Nous avons isolé 22 facteurs importants et leurs impacts sur l'émergence et l'implantation des affaires électroniques dans les entreprises vietnamiennes dans tous les secteurs économiques.

Au contraire des idées qui soutiennent que l'infrastructure technologique est la principale contrainte freinant les affaires électroniques, les entreprises vietnamiennes ont fait face à plusieurs défis dans l'environnement sociopolitique. Cela peut refléter les caractéristiques du contexte particulier d'un pays comme le Vietnam, qui est connu comme étant en transition et ayant subi des changements majeurs dans tous les aspects de son environnement socioéconomique.

En regardant l'ensemble des facteurs déterminants, nous observons une « fracture » à l'intérieur du pays. Il s'agit d'un décalage entre les aspects non technologiques (politique, économique, socioculturel) et les aspects technologiques, entre les acteurs sociaux et les acteurs économiques. Le développement rapide du secteur technologique du Vietnam laisse en arrière le système sociopolitique et les aspects culturels qui changent toujours de façon

plus lente. Cette fracture menace la totalité des conditions préalables aux affaires électroniques. Le décalage du développement entre les acteurs interconnecté de l'écosystème des affaires rend plus difficile l'implantation de solutions d'affaires électroniques dans les entreprises du Vietnam. Encore une fois, le monde physique confirme le poids de son importance, du moins dans les pays en voie de développement.

6.4.3 Question 3: Quel est le rôle des facteurs nationaux dans la création de valeur des affaires électroniques du Vietnam

En analysant l'industrie des fournisseurs de contenu Web et les trois modèles d'affaires de divers services de contenu (musique, journaux et jeux en ligne), nous avons fait ressortir le rôle du contexte national dans le fonctionnement et la création de valeur économique des modèles d'affaires électroniques. Le contexte national détermine les règles de jeu dans le secteur des affaires électroniques du Vietnam. Certaines caractéristiques du contexte national en tant que facteurs déterminants conditionnent la capacité de création et d'appropriation de valeur dans les affaires électroniques du pays.

La condition nationale du Vietnam permet à certains modèles d'affaires de se construire et se rentabiliser alors qu'elle met en danger d'autres modèles. Seuls les modèles d'affaires qui conviennent à ces conditions ont la capacité de générer du revenu de façon durable. Les modèles d'affaires électroniques peuvent rencontrer certaines difficultés à transformer le potentiel de création de valeur (représenté par la richesse des sources de la création de valeur) en valeur économique concrète, faute de certaines conditions fondamentales, par exemple un système de paiement efficace, un système de contrôle du piratage, etc.

Le cas de l'industrie des fournisseurs de contenu Web a démontré que le problème principal des affaires électroniques du Vietnam n'était pas simplement l'amélioration de l'infrastructure technologique mais plutôt le fait de créer un environnement tant économiquement que socialement propice au développement de cette industrie. Cet environnement doit offrir certaines conditions fondamentales pour que les modèles d'affaires puissent émerger et survivre.

CHAPITRE 7

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Tout est relatif »

-Albert Einstein

L'objectif de cette recherche était d'étudier l'émergence des affaires électroniques dans le contexte d'un pays en voie de développement. Par celle-ci, nous avons voulu mettre en lumière la relation entre le contexte national et le potentiel du développement des affaires électroniques et poser des questions sur ce qu'on appelle « les conditions nécessaires » aux affaires électroniques. Pour réaliser notre recherche, nous avons étudié un cas complexe, soit celui d'un pays (le Vietnam), d'une industrie (les fournisseurs du contenu Web) et de trois modèles d'affaires (la musique, les journaux et les jeux en ligne). Nous avons confronté la réalité d'un pays en voie de développement avec les expériences théorisées des pays développés dans le domaine des affaires électroniques. Le résultat de l'analyse du cas Vietnam nous permet de soulever plusieurs questions relatives aux affaires électroniques dans les pays en voie de développement.

Ce chapitre vient clore notre recherche en présentant les résultats de notre étude sur l'émergence des affaires électroniques au Vietnam ainsi que nos conclusions sur la relation entre les caractéristiques du contexte national, le développement et la viabilité d'un type d'affaires particulier. En ne perdant pas de vue le fait que notre recherche demeurerait essentiellement exploratoire, nous montrerons quels furent les résultats de nos hypothèses et comment nos résultats peuvent être généralisés dans d'autres contextes. En toute dernière partie, nous chercherons à voir quelles sont les limites de notre recherche et proposerons certaines avenues pour de futures recherches.

7.1 Conclusion de la recherche

7.1.1 Conclusions principales de la recherche

Comme nous l'avons conclu dans le chapitre précédent, le développement des affaires électroniques au Vietnam se distingue au niveau de la façon dont les affaires émergent, au niveau des entreprises participantes et au niveau des facteurs déterminants. Cette particularité s'explique par les caractéristiques du contexte national du pays. Les caractéristiques du contexte peuvent être bénéfiques pour certains modèles d'affaires mais nuisibles avec d'autres modèles. Pour que les affaires électroniques puissent émerger, survivre et se développer, un pays en voie de développement comme Vietnam doit travailler à améliorer certaines des conditions préalables au développement des affaires électroniques. Ces conditions ne résident pas seulement dans l'infrastructure technologique et économique, comme plusieurs ont tendance à le penser, mais aussi dans certains aspects sociopolitiques. Ce sont à la fois les conditions d'entrée, qui jouent le rôle de facilitateur des affaires électroniques, les conditions de la demande, qui jouent le rôle de justificateur et les conditions environnementales, qui jouent les rôles de supporteur, complémentateur et de décideur. Dans le contexte du Vietnam, ne porter attention qu'aux aspects technologiques peut entraîner une certaine « myopie » de la part des entreprises dans l'analyse stratégique et par conséquent mettre en danger leurs affaires.

Le sous-développement des conditions permettant les affaires électroniques dans les pays en voie de développement freine et met en danger le futur des affaires électroniques dans ces régions. En examinant le cas du Vietnam, nous pouvons tirer certaines conclusions au sujet des conditions nécessaires au développement des affaires électroniques. Les conditions principales des affaires électroniques dans les pays en voie de développement tels que le Vietnam sont :

- La disponibilité et la qualité des infrastructures essentielles telles que le système de télécommunications, le système de paiement électronique, le marché financier, le système de transport, etc. Ces infrastructures sont nécessaires pour que les entreprises puissent effectuer efficacement des transactions électroniques et des activités basées sur l'échange des informations. Lorsque ces conditions ne peuvent être remplies, les entreprises se voient forcées de modifier leur façon de faire des affaires

électroniques. Cela engendre des coûts supplémentaires et annule les avantages des affaires électroniques par rapport aux affaires conventionnelles. Par exemple, le manque d'un système de paiement électronique sécurisé au Vietnam force les entreprises du commerce électronique à utiliser les modes de paiement traditionnels. Cela cause des coûts et complexifie le fonctionnement des modèles d'affaires, en plus d'annuler les avantages des transactions électroniques comme une vitesse accrue, une disponibilité de 24 heures/jour, 7 jours/semaine, ou simplement la simplicité du processus. De plus, les infrastructures sont également nécessaires à la participation des agents économiques au marché électronique, celle-ci étant la condition *sine qua non* de la prospérité du marché électronique. La démocratisation d'Internet et de la téléphonie mobile, par exemple, facilite la participation des consommateurs aux activités commerciales sur le Web ou les réseaux mobiles. Plus de consommateurs accèdent au cyberspace, plus les entreprises auront l'opportunité d'augmenter leur chiffre d'affaires dans ce nouveau marché¹.

- L'abondance de ressources importantes pour les entreprises des affaires électroniques comme du personnel de qualité ou des fonds en capitaux, par exemple. Ces ressources sont bien importantes comme bougies d'allumage au processus d'émergence et de développement des modèles d'affaires électroniques. Un manque de ces ressources entravera la création d'affaires électroniques et causera des difficultés dans le maintien du développement de ces affaires. La limite des sources de financement dans le marché vietnamien est un facteur critique empêchant la création de nouvelles entreprises de fournisseurs de contenu Web au Vietnam. La principale difficulté qui entrave l'intégration des activités du commerce électronique dans l'entreprise vietnamienne est le manque de techniciens et de gestionnaires expérimentés dans le domaine des affaires électroniques. En bref, les infrastructures et les ressources jouent le rôle du facilitateur des affaires électroniques.

- La présence d'une communauté d'entreprises vivant ensemble de façon conjointe, coopérant et rivalisant dans un écosystème. Les affaires électroniques se distinguent des affaires traditionnelles à niveau de la relation réciproque entre des

¹ Grâce à l'effet de réseau et l'effet d'externalité positif

acteurs du réseau. Le succès d'une entreprise dépend non seulement d'elle-même mais aussi des autres. Les journaux en ligne du Vietnam, par exemple, ne peuvent créer de prospérité pour eux-mêmes sans tenir compte de la santé des agences publicitaires en ligne, celles-ci, dépendant du développement des entreprises (qui ont besoin de la publicité). Dans les pays en voie de développement, le niveau de coordination entre des entreprises est moins sophistiqué. Le comportement de coopération est moins courant entre les organisations. De plus, il existe un décalage important entre les acteurs économiques dans le réseau (l'écart dû au niveau de développement des entreprises ou à l'inégalité du pouvoir des parties de l'économie, par exemple). L'absence de communautés conjointes d'entreprises cause certaines difficultés aux affaires électroniques, particulièrement les affaires de type B2B. Par exemple, un écart au niveau de la gestion des entreprises peut engendrer une discontinuité dans la chaîne d'approvisionnement électronique de l'industrie ou des difficultés d'intégration virtuelle de ces entreprises. Le Vietnam, où le commerce électronique B2B est sous-développé, est un exemple typique de cela. La présence de communautés conjointes d'entreprises est généralement associée à la création des clusters. Dans le contexte où les ressources et les infrastructures demeurent limitées, comme c'est le cas dans les pays en voie de développement, la concentration d'entreprises dans des zones géographiques spécifiques (clusters) pourrait engendrer un effet de synergie qui aiderait beaucoup au développement du secteur des affaires électroniques.

- Les conditions favorables de l'environnement sociopolitique : Le système juridique et réglementaire favorisant le e-commerce est une condition importante des affaires électroniques. La politique de régulation du marché électronique décide des règles du jeu dans le marché et crée des opportunités ou des risques pour les entreprises. La loi sur le contrôle des cybercafés² du gouvernement vietnamien, par exemple, influence directement la profitabilité de la Vinagame. De plus, les facteurs socioculturels sont aussi des sources de risques et d'opportunités comme nous l'avons mentionnés dans la discussion sur l'industrie des fournisseurs de contenu Web du Vietnam. Un environnement favorable qui crée des opportunités et minimise les

² Au début de l'année 2006, l'Assemblée nationale du Vietnam a mis en discussion la loi de restriction des cybercafés.

risques est une condition importante à la réalisation d'affaires électroniques dans un pays

- La présence d'un marché réel: il ne s'agit pas ici seulement de la participation des agents économiques au cyberspace mais plus important encore, de la demande réelle qui peut être satisfaite via des transactions électroniques. Le revenu des affaires électroniques, en bout de ligne, vient du portefeuille des consommateurs et des organisations, comme cela a toujours été le cas dans les affaires traditionnelles. Si le marché n'est pas encore créé, l'existence du modèle d'affaire n'est pas encore justifiée. Le cas de Nhacso.net est typique de cette situation : le marché de la musique en ligne au Vietnam (téléchargement payant) n'est pas encore formé à cause du piratage et du comportement de téléchargement illégal des titres musicaux des Vietnamiens ; le rentabilité du modèle d'affaires est en danger. La viabilité des modèles d'affaires électroniques dépend des sources de revenu. Il faut pour cela, un marché réel.

Les conditions nécessaires mentionnées ci-dessus sont étroitement associées au niveau de développement économique du pays et au niveau de vie des citoyens. Dans les pays développés, certaines conditions sont déjà bien maîtrisées. La question du système de paiement électronique, par exemple, est réglée dès lors où les entreprises qui offrent des services (les banques) ont atteint à certain niveau de développement et que le fait d'effectuer des transactions non monétaire est devenu pratique courante dans les mœurs d'une population. C'est le cas des économies développées où le niveau de vie est élevé. Cela ne signifie toutefois pas que les pays en voie de développement ne pourront surmonter les contraintes actuelles pour améliorer leur condition nationale. La question est d'abord et avant tout d'identifier les conditions nécessaires en reconnaissant la réalité du pays.

7.1.2 Autres conclusions

Notre analyse du cas Vietnam nous a permis de tirer d'autres conclusions par rapport à la question de l'émergence et du développement des affaires électroniques du pays.

**Y-a-il une bulle des dot.vn au Vietnam ?*

Avec l'augmentation rapide du nombre de sites commerciaux au Vietnam ces dernières années, plusieurs observateurs ont manifesté la crainte de voir se reproduire un phénomène

de bulle dot.com dans ce pays asiatique. Pourtant, notre analyse a démontré qu'il serait très peu probable qu'ait lieu une crise de dot.vn au Vietnam. Bien que l'on ait pu observer certains signes dans la période pré-dot.com à savoir une vague d'investissement dans la technologie, un enthousiasme marqué des gens pour les affaires sur Internet, des prédictions optimistes sur le potentiel de la technologie ou l'apparition d'articles propagandistes dans les médias écrits, il serait faux de dire que tout est en place pour que le Vietnam plonge dans une crise dot.vn. Voici quelques raisons à cela:

- Le marché boursier du VN est dans un stade embryonnaire et les ressources financières pour les start-up, comme les fonds de capital de risque par exemple, sont moins abondantes.
- Les entrepreneurs connus comme étant dynamiques et capables de fonder des dot.com sont rares au Vietnam.
- Le succès des modèles d'affaires existants est encore limité et plusieurs modèles font face à des problèmes de la rentabilité. Cela diminue l'enthousiasme des gens envers les affaires électroniques.

Les conditions environnementales actuelles représentent d'importants risques pour les modèles d'affaires électroniques existants. Ces risques constituent des barrières élevées pour les entreprises qui ont envie de participer au secteur des affaires électroniques. Dans de telles circonstances, une crise de dot.vn ne pourrait donc avoir lieu. Pourtant, la vague de passage au net sans prise en compte des résultats économiques peut causer néanmoins le gaspillage des ressources des entreprises, notamment dans les entreprises étatiques qui utilisent le web de façon politique et idéologique.

**Combien de temps encore le contexte actuel présentera-t-il les caractéristiques qu'il présente aujourd'hui ?*

Nous nous sommes intéressés ici au Vietnam alors qu'il était dans une période de transition et de croissance économique. Les facteurs auxquels nous avons fait référence ne représentent le pays que dans une étape de son évolution. Dans un pays émergent comme le Vietnam, le contexte change rapidement. Certains facteurs que les entreprises utilisent aujourd'hui pour protéger leurs positions dans le marché peuvent éventuellement perdre leur

poids. C'est le cas des barrières d'entrée fondées par la réglementation, la politique du marché et la position dominante des entreprises étatiques. Dans les années à venir, le contexte du Vietnam continuera à changer. Pour parvenir à s'adapter, les gestionnaires du milieu des affaires électroniques du Vietnam devront surveiller attentivement les tendances de changement des facteurs du contexte national.

** La croissance temporaire versus la valeur à long terme*

Nos analyses des cas des fournisseurs de contenu Web ont montré que les conditions d'émergence des affaires électroniques étaient différentes des conditions de viabilité de ces mêmes modèles d'affaires. L'infrastructure technologique, l'encouragement gouvernemental et la déréglementation de l'industrie des télécommunications, favorisent l'émergence des affaires électroniques mais ce sont les facteurs conditionnels du marché (tels la demande réelle ou le système de paiement électronique, par exemple) qui déterminent le potentiel de viabilité des modèles d'affaires. À l'heure actuelle, certains modèles d'affaires peuvent profiter des imperfections du marché pour « alimenter le moteur » de leur croissance (ces imperfections constituent des barrières d'entrées et représentent des risques pour les nouveaux entrants), mais à long terme, quand les barrières seront supprimées, ces modèles d'affaires ne jouiront plus de ces avantages circonstanciels. De plus, le marché électronique du Vietnam est en stade d'émergence. Cette condition permet aux modèles d'affaires de trouver des sources de revenu (car il n'y a qu'un petit nombre de concurrents sur le marché). Lorsqu'ils seront matures et plus compétitifs, les modèles d'affaires auront beaucoup de difficultés à trouver du revenu et à le protéger.

**La dynamique d'entrepreneur et l'innovation d'affaires*

Les modèles d'affaires électroniques sur le marché vietnamien ne semblent être que des copies des modèles existants dans le monde. La principale différence de ces modèles par rapport aux modèles originaux réside dans leur fonctionnement (la langue, les modes de paiement et de livraison des produits, par exemple) pour s'adapter au contexte du pays. Il n'y a pas des différences ou d'innovations importantes en terme de création de valeur et de livraison de cette valeur à la clientèle. Cela mettra en danger les modèles d'affaires électroniques du Vietnam lorsque les entreprises étrangères pénétreront au Vietnam avec leurs technologies supérieures. En réalité, depuis que Google « vietnamise » son site local,

soit depuis 2005, les moteurs de recherche vietnamiens sont presque tous disparus du marché de services de recherche sur le Web.

**Les indices composites de la e-préparation et le contexte national*

Les indices d'évaluation de la e-préparation (par exemple le DAI³ de UIT, etc.) ne reflètent pas des caractéristiques du contexte national, ce qui est très importants dans le développement des affaires électroniques d'un pays. Le cas du Vietnam a montré que certaines caractéristiques socioculturelles du pays étaient critiques pour permettre l'émergence d'affaires électroniques dans un pays.

7.2 Apports de la recherche

L'originalité de notre recherche réside dans la vision globale et dialectique qu'elle porte sur un phénomène qui fait l'objet de discussions mais qui demeure peu exploré dans le monde scientifique : les affaires électroniques dans les pays en voie de développement. Notre objet de recherche consistait à cerner la problématique du contexte au moment où un pays en voie de développement manifeste le désir de se doter de ressources technologique dans l'espoir de réaliser un « saute-mouton » dans le domaine économique. Bien qu'il existe plusieurs recherches sur les affaires électroniques, elles sont généralement réalisées dans le contexte des pays développés. La différence du contexte national reflété dans les recherches portant sur les affaires électroniques est souvent abordée du point de vue des infrastructures technologiques, des contraintes ou des difficultés liées au développement du commerce électronique. Même si tous admettent que les pays en voie de développement sont très différents des pays développés, peu de recherches ont tenu compte de cela au moment venu de discuter des affaires électroniques, ce qui fait que les recherches portant sur le contexte des pays en voie de développement sont relativement rares. Notre recherche, malgré ses nombreuses limites, apporte quelques points théoriques et managériaux au domaine de recherche des affaires électroniques dans les pays en voie de développement.

7.2.1 Apports théoriques

Les contributions principales de notre recherche au domaine théorique renvoient à l'ensemble des facteurs influençant les affaires électroniques, à la fracture interne des pays en

³ L'indice d'accès numérique (Union Internationale des Télécommunications)

voie de développement et aux conditions nationales qui favorisent la santé des modèles d'affaires électroniques. Les conclusions théoriques suivantes peuvent être retenues comme hypothèses qui seront testées dans le contexte de d'autres pays.

**Les facteurs influençant les affaires électroniques*

Notre revue de la littérature a montré que les recherches sur les facteurs influençant les affaires électroniques ne se concentrent souvent que sur les aspects technologiques et économiques. Les indices d'évaluation de la e-préparation ne reflètent pas les caractéristiques du contexte, à notre avis des caractéristiques très importantes pour comprendre le développement des affaires électroniques d'un pays. En plus, ces facteurs sont régulièrement traités d'un point statique lorsqu'il est question du processus d'évolution du pays. Basé sur une vision globale, nous avons identifié un vaste inventaire de facteurs du contexte qui peuvent influencer l'émergence et le développement des affaires électroniques. Dans le cas du Vietnam, nous présentons un cadre d'analyse des facteurs qui englobe tous les aspects reliés aux affaires électroniques, tant technologiques et économiques que sociaux et politiques. On observe ces facteurs dans le contexte d'évolution d'un pays en combinant les changements de contexte au cours du temps. Ainsi, dans cette perspective, nous avons identifié les facteurs importants de l'émergence des affaires électroniques au Vietnam, facteurs que l'on ne retrouve pas nécessairement dans les pays développés (les facteurs d'idéologie politique ou d'effet de mode, par exemple).

**La fracture interne du pays*

Dans la littérature, plusieurs auteurs abordent le concept de la « fracture numérique » qui existe entre les pays développés et les pays en voie de développement. Notre analyse du contexte national du Vietnam et sa relation avec l'émergence et le développement des affaires électroniques révèle une fracture interne dans le pays. Cette fracture peut être perçue comme un décalage entre les aspects technologiques et les aspects non technologique. Nous avons constaté que plus ce décalage était grand, plus le développement des affaires électroniques rencontrait des difficultés. Dans le cas du Vietnam, le développement technologique rapide des dernières années a causé une situation de fracture interne. Comme nous l'avons souligné

dans les chapitres précédents, cela constitue d'importantes contraintes au développement des affaires électroniques du pays.

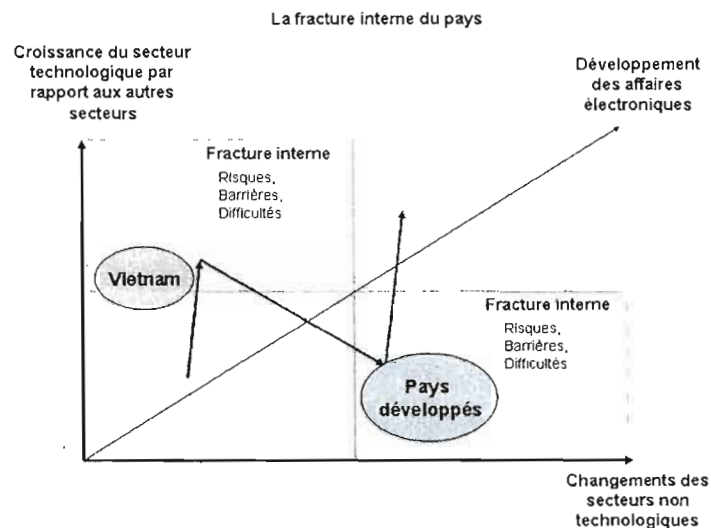


Figure 7.1 La fracture interne

**La relation entre le modèle d'affaires électroniques et l'environnement*

Les théories des modèles d'affaires électroniques considèrent souvent le modèle d'affaires comme une entité indépendante de son environnement. Il est souvent question des concepts de modèles d'affaires dans l'environnement commercial ou dans le contexte d'une industrie. On aborde cependant moins la question du contexte national dans les analyses des modèles d'affaires dans la littérature académique.

En nous basant sur le cas des modèles d'affaires des fournisseurs du contenu Web du Vietnam, nous avons pu constater que les modèles d'affaires électroniques au Vietnam étaient étroitement associés à leur environnement et que cela déterminait les conditions permettant à ces modèles d'émerger, de survivre et de se développer (figure 7.2)

La santé d'un modèle d'affaires électroniques dépend de plusieurs conditions liées à l'environnement externe:

- l'entrée qui joue le rôle de facilitateur en donnant accès aux infrastructures nécessaires pour que le modèle d'affaires électroniques puisse bien fonctionner (le système de télécommunication, les ressources humaines et financières, notamment) ;

- la demande qui joue le rôle de justificateur en confirmant certains modèles d'affaires et en éliminant d'autres en travers le mécanisme du marché, le choix du client, la taille du marché, par exemple.
- les industries reliées qui jouent le rôle de supporteur et de complémenteur
- les systèmes politiques et juridiques qui jouent le rôle de décideur ou de régulateur du marché.

Ces conditions sont déterminées par le contexte national d'un pays. Les joueurs (les modèles d'affaires électroniques) doivent savoir optimiser leur création et l'appropriation de valeur dans ces conditions.

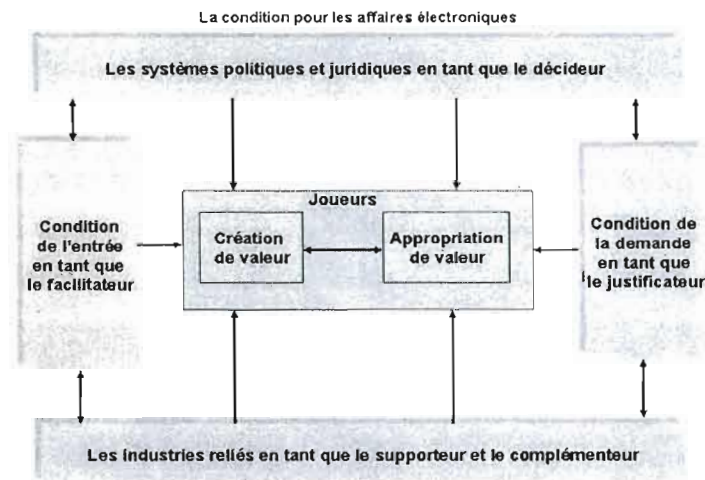


Figure 7.2 Modèle des conditions nationales pour les affaires électroniques.

En considérant le fait que notre recherche est exploratoire et inductive, les conclusions théoriques précédentes ne constituent que des généralisations théoriques à partir d'un cas concret. Ces résultats constituent des hypothèses qu'il serait bon de vérifier ailleurs.

7.2.2 Apports managériaux

Notre résultat de recherche apporte quelques points qui peuvent être utiles pour le gouvernement vietnamien et les entreprises dans la planification stratégique des affaires électroniques. Nous avons tenté de tirer de nos résultats de recherche les constatations et recommandations importantes pour les gestionnaires d'entreprises et du gouvernement.

**Pour le gouvernement vietnamien et les autorités dans le domaine des affaires électroniques*

Le problème principal au Vietnam réside au niveau des aspects non technologiques comme le système juridique, l'éducation ou les habitudes de piratage par exemple. Pour développer les affaires électroniques du pays en général, le gouvernement vietnamien devrait :

- continuer d'améliorer l'infrastructure de télécommunication en se concentrant sur la qualité de réseaux et la capacité de faire du commerce sur les réseaux⁴ (la connexion à bande large, les nouvelles technologies sans fil, etc.)
- améliorer le système bancaire et faciliter la mise en place de réseaux de paiement électronique.
- assurer une compétition égale entre les principaux partis de l'économie (entreprise étatique, privée, étrangère, etc.), notamment dans la capacité d'accéder aux réseaux nationaux de télécommunication.
- réviser la stratégie de propagande des affaires électroniques et limiter le gaspillage dans les entreprises étatiques lors de l'implantation des systèmes technologiques.
- réaliser des programmes d'information pour rendre plus explicite et transparent le marché électronique au plan des opportunités mais aussi des risques
- créer des systèmes de standardisation industrielle et commerciale pour faciliter des transactions électroniques
- améliorer le système d'éducation, notamment au niveau des ressources humaines pour le commerce électronique.
- créer des systèmes de sécurité et d'encryptage pour le commerce électronique.
- améliorer le système juridique supportant les affaires électroniques.

⁴ La qualité et le volume de la bande passante nécessaires pour effectuer des activités du e-commerce.

- choisir certaines grandes villes pour développer des « clusters », des zones ou des régions où se feraient principalement le développement technologique et les affaires électroniques (en ce moment, peut-être Hanoi, Ho Chi Minh Ville et Danang).

Pour développer l'industrie du contenu numérique en particulier, le gouvernement vietnamien et les autorités centrales et régionales devraient :

- améliorer le système juridique et renforcer la formation sur la propriété intellectuelle pour créer un environnement commercial sain et sans risque.
- réviser les règles de contrôle des informations pour que les individus et les entreprises puissent participer à la création et la production de nouveaux contenus Web.
- élaborer des programmes pour standardiser la présentation sur le Web, au niveau par exemple de la traduction du contenu ou des règles de présentation des textes, pour faciliter la recherche et l'organisation du contenu en vietnamien.
- créer un environnement Internet facile d'accès (fixer des frais d'accès et de location de site Web moins élevés, rendre la connexion à bande large plus accessible et réviser la politique de censure du contenu Web, etc.) et pousser les gens à participer au développement de ce marché (fournir des outils de création de contenu en vietnamien, offrir du support technique, par exemple) en stimulant la participation de toutes les parties de la société à la création du contenu Web, même celles qui ne s'intéressent pas aux affaires sur le Net. Rendre l'Internet démocratique c'est, selon nous, commencer par construire un « bottom-up Internet ».
- élaborer des politiques pour attirer les investisseurs étrangers dans des marchés de contenu Web (les fonds de capital de risque, par exemple).

**Pour les gestionnaires des entreprises*

Le contexte d'un pays crée des opportunités et des menaces pour les entreprises. Pour élaborer une stratégie d'affaires électroniques qui aura du succès dans le contexte du Vietnam, les gestionnaires devraient prêter attention aux points suivants :

- Dans l'élaboration d'un modèle d'affaires, il faut d'abord regarder le vrai potentiel du marché, c'est-à-dire la demande réelle supportée par la capacité de paiement.
- Dans la conception d'un modèle d'affaires, il faut examiner à la fois le potentiel de créer de la valeur mais aussi la capacité d'approprier la valeur du modèle dans le contexte de l'entreprise (contexte interne et externe). Les facteurs du contexte doivent être soigneusement étudiés, spécialement sur le plan de leur impact sur la création de valeur et appropriation de valeur.
- Le fonctionnement du modèle d'affaires doit être traité dans son contexte national en tenant compte de l'ensemble des facteurs technologiques, économiques et sociopolitiques.
- Il faut faire attention aux changements de contexte car ils pourraient changer des règles de la concurrence.
- D'un point de vue stratégique, les modèles d'affaires électroniques vietnamiens doivent demeurer à l'affût des concurrents étrangers : ceux-ci sont supérieurs en terme de technologie, de gestion et de ressources financières et ils constituent une grande menace pour les modèles d'affaires vietnamiens. La culture nationale constitue en soi une source d'avantages concurrentiels importants. Les entreprises vietnamiennes doivent avoir un plan d'intégration d'activités culturelles à leurs modèles d'affaires en tant qu'arme contre la concurrence.
- Le domaine du commerce sur la téléphonie mobile s'avère prometteur dans le contexte du Vietnam. Les entreprises peuvent doter sur les avantages technologiques pour atténuer des inconvénients du contexte. Par exemple : une paiement par le compte de téléphone mobile pourrait être plus favorable et sécurisé dans le contexte du Vietnam par rapport le paiement par le carte de crédit.

7.3 Limites de la recherche

Comme toute recherche, notre travail présente plusieurs limites qui sont essentiellement d'ordres conceptuel et méthodologique. Les limites au plan conceptuel sont causées en partie par l'ampleur de notre sujet et la nouveauté du domaine de recherche

abordé. Les contraintes de temps, la distance géographique et l'absence de données fiables sur l'économie, les limites au niveau des connaissances et de l'expérience du chercheur dans le domaine complexifient la réalisation d'une telle recherche et peuvent en diminuer la valeur en terme de validité méthodologique.

7.3.1 Limites au plan conceptuel

Au plan conceptuel, notre recherche est limitée à certains égards:

- Nous avons tenté d'examiner notre objet de recherche, les affaires électroniques, sous plusieurs angles : l'angle stratégique, l'angle managériale et l'angle institutionnel. Nous désirions avoir une vision globale des conditions permettant le succès de ce type d'affaires. Pourtant, comme il s'agit d'un nouvel objet d'étude, il existe plusieurs explications à ce succès dans le domaine des affaires électroniques que nous n'avons pas pu aborder. Trop peu d'explications peut faire « dérailler » les démarches de la conceptualisation de la recherche.
- Les facteurs du contexte qui interviennent dans le phénomène d'émergence des affaires électroniques sont nombreux et sont tous susceptibles de faire l'objet d'étude spécifiques. Malgré notre effort de garder nos observations au niveau du contexte national, notre cadre conceptuel renvoie aux facteurs présentés dans la littérature. Cela peut provoquer l'omission de certains facteurs importants qui n'avaient pas été abordés auparavant dans la littérature.

7.3.2 Limites au plan méthodologique

Considérant le fait que cette recherche est essentiellement exploratoire et inductive, nous n'avons pas cherché à tester les hypothèses qui sont formulés sur la base de théories. Notre recherche vise à isoler certaines hypothèses quant à la relation entre le contexte national et le succès des affaires électroniques dans un pays en voie de développement. Pour atteindre cet objectif, un plan méthodologique complexe a été formulé et réalisé. En confrontant l'objectif de recherche avec les résultats retenus, nous avons identifié les limites de notre recherche au plan méthodologique qui peuvent influencer la valeur de la recherche:

- La principale limite de notre étude est sans doute la fiabilité et le biais inhérent à la connaissance et l'expérience des experts et des gestionnaires interviewés. Les facteurs hors de leur contexte peuvent être le résultat de la synthèse d'informations influencée par la propagande médiatique (la connaissance des interviewés est influencée par les articles publiés, par exemple).
- Bien que la méthodologie de recherche soit novatrice et intègre plusieurs techniques de recherche, la méthode d'examen de l'impact des facteurs du contexte sur les affaires électroniques présente des limites, notamment parce que les modes d'évaluation sont basés sur des critères plus ou moins subjectifs. L'importance des facteurs est jugée de façon subjective par les experts, les gestionnaires et les chercheurs (dans l'analyse des documents). Les résultats de la recherche peuvent être biaisés à cause de limites au niveau de l'expérience et de la connaissance des interviewés.
- Au plan de l'échantillonnage, le Vietnam est un pays particulier par rapport aux pays en voie de développement, en termes de niveau de développement et de caractéristiques politiques et sociales (c'est un pays communiste dont l'économie est en transition, etc.). L'absence de cas similaires permettant une comparaison réduit la capacité de généraliser les résultats.
- Finalement, au plan de la collecte des données, il faut spécifier que les documents écrits proviennent de plusieurs sources. Cela permet d'assurer le principe de triangulation, mais cause à la fois des inconsistances au niveau des données statistiques (le PIB du Vietnam varie selon les sources, par exemple).

Les limites mentionnées plus haut sont inhérentes à la méthodologie choisie (démarche inductive, recherche qualitative, etc.). Pour atténuer ces impacts négatifs sur le résultat de la recherche, une méthode complémentaire basée sur des données quantitatives semblait convenable. Les recherches futures utilisant des méthodes alternatives sont donc recommandées.

7.4 Voies de recherche

Notre étude ouvre plusieurs pistes de recherches futures. Compte tenu du caractère inductif et exploratoire de notre recherche et des limites qui y sont associées, les résultats devraient tout d'abord faire l'objet de répliques et de vérifications. Nous retiendrons les pistes de recherches relatives d'une part à l'étude de l'impact des facteurs du contexte national en général et, d'autre part, à l'étude du développement des affaires électroniques dans le contexte vietnamien en particulier.

Au plan général de l'étude du rôle du contexte national dans le développement des affaires électroniques, comme notre recherche n'est réalisée que dans le contexte d'un pays, nous hésitons à généraliser largement nos conclusions. D'autres recherches menées dans plusieurs pays, tant développées qu'en voie de développement, pour vérifier les propositions de notre recherche sont fortement souhaitées. En outre, les recherches futures devraient se développer autour d'autres niveaux d'analyse de l'environnement (les régions, les villes ou dans certains secteurs économiques particuliers, par exemple) susceptibles de mettre en lumière l'impact des facteurs du contexte sur les affaires électroniques.

L'émergence des affaires électroniques du Vietnam a peu été traitée et de nombreuses facettes de ce phénomène restent encore à approfondir. Les recherches visant à vérifier des résultats appliqués à d'autres industries ou modèles d'affaires permettraient de renforcer la capacité de généralisation théorique. Ces recherches déductives complèteraient les démarches d'une recherche scientifique.

Sur un plan davantage méthodologique, nous avons présenté une étude de type qualitatif dans laquelle les facteurs contextuels et leurs impacts étaient identifiés et évalués de façon subjective par les participants de la recherche (les interviewés, les experts, le chercheur, etc.). La combinaison de ce type de recherche avec une autre démarche plus quantitative, préconisée pour valider les facettes subjectives des dimensions socioculturelles, mériterait d'être entreprise. D'ailleurs, notre travail, ainsi que la plupart des recherches basées sur une étude de cas unique, manque des critères méthodologiques pour une généralisation pratique (la validité externe). Il serait souhaitable d'entreprendre des recherches avec un échantillon plus représentatif pour renforcer la capacité d'application aux contextes de plusieurs autres pays ou entreprises.

Enfin, dans le contexte des pays en voie de développement en général et dans le contexte du Vietnam en particulier, les recherches futures pourraient se développer autour des principaux axes:

- l'évaluation quantitative de l'impact des facteurs du contexte dans le développement des affaires électroniques ;
- la comparaison entre des pays en voie de développement et des pays développés au niveau du rôle des facteurs du contexte national ;
- le taux de succès des affaires électroniques selon des contextes différents ;
- identifier les facteurs « propres au pays » et les facteurs universels et leur rôle dans le développement des affaires électroniques ;
- la frontière géographique et l'universalisation par Internet dans le monde des affaires

7.5 Le mot de la fin

Avant d'achever ce mémoire, rappelons la question posée au début de la recherche « Mythe ou réalité de la nouvelle économie des pays en voie de développement : existe-il des conditions considérés comme nécessaires aux affaires électroniques ? ». Nous pouvons maintenant répondre que l'on ne peut pas parler de nouvelle économie au Vietnam parce que le terme s'avère inapproprié. Les affaires électroniques au Vietnam ne sont pas des mythes, ni réalité. Il s'agit mais plutôt comme une substance dans l'évolution des affaires d'un pays. Les affaires électroniques, comme toutes affaires, sont le résultat d'activités humaines combinant des activités tantôt idéologiques, tantôt concrètes, associées de façon inséparable aux autres activités de la société humaine. Les affaires électroniques avec leurs caractéristiques uniques ont besoin de conditions particulières pour émerger, survivre et se développer. Pourtant, la nécessité de ces conditions est relative et elle dépend des plusieurs facteurs qui reflètent la dynamique double de l'offre et de la demande.

APPENDICE A

DIX NOUVELLES REGLES DE LA NOUVELLE ECONOMIE SELON KELLY (1997)

- 1) Embrace the Swarm.** As power flows away from the center, the competitive advantage belongs to those who learn how to embrace decentralized points of control.
- 2) Increasing Returns.** As the number of connections between people and things add up, the consequences of those connections multiply out even faster, so that initial successes aren't self-limiting, but self-feeding.
- 3) Plentitude, Not Scarcity.** As manufacturing techniques perfect the art of making copies plentiful, value is carried by abundance, rather than scarcity, inverting traditional business propositions.
- 4) Follow the Free.** As resource scarcity gives way to abundance, generosity begets wealth. Following the free rehearses the inevitable fall of prices, and takes advantage of the only true scarcity: human attention.
- 5) Feed the Web First.** As networks entangle all commerce, a firm's primary focus shifts from maximizing the firm's value to maximizing the network's value. Unless the net survives, the firm perishes.
- 6) Let Go at the Top.** As innovation accelerates, abandoning the highly successful in order to escape from its eventual obsolescence becomes the most difficult and yet most essential task.
- 7) From Places to Spaces.** As physical proximity (place) is replaced by multiple interactions with anything, anytime, anywhere (space), the opportunities for intermediaries, middlemen, and mid-size niches expand greatly.
- 8) No Harmony, All Flux.** As turbulence and instability become the norm in business, the most effective survival stance is a constant but highly selective disruption that we call innovation.
- 9) Relationship Tech.** As the soft trumps the hard, the most powerful technologies are those that enhance, amplify, extend, augment, distill, recall, expand, and develop soft relationships of all types.
- 10) Opportunities Before Efficiencies.** As fortunes are made by training machines to be ever more efficient, there is yet far greater wealth to be had by unleashing the inefficient discovery and creation of new opportunities.

APPENDICE B

LE MONDE VIRTUEL

Global Internet Companies' Price Performance

Price Information (US\$ in Millions, Except per Share Data)											
Company	Ticker	Rating	9/8/05 Price	Diluted Shares	Equity Value (1)	Total Return % (2)				52-Week	
						2002	2003	2004 (5)	2005 YTD	High	Low
US - Attractive											
Google	GOOG	O-V	\$295	303	\$89,364	--	--	127%	53%	\$315	\$101
eBay	EBAY	O-V	39	1,423	\$5,265	1	91	83	(33)	59	31
Yahoo!	YHOO	O-V	33	1,531	\$9,035	(8)	175	67	(12)	40	30
Electronic Arts	ERTS	O	57	325	\$18,639	(17)	92	29	(9)	71	43
Amazon.com	AMZN	O-V	43	429	\$18,439	75	179	(16)	(3)	47	31
InterActive	IACI	--	25	335	\$ 523	(19)	48	(19)	(13)	32	21
VeriSign	VERSN	E-V	23	271	\$ 258	(79)	102	105	(31)	36	18
Navteq	NVT	--	47	91	\$ 270	--	--	111	1	49	30
Activision	ATVI	O	18	219	\$ 012	(44)	97	66	21	23	9
WebMD	HLTH	--	11	345	\$ 743	21	5	(9)	33	12	6
Monster.com (4)	MNST	O-V	31	122	\$ 738	(74)	100	53	(9)	34	21
CNET	CNET	E-V	14	157	\$ 156	(70)	152	65	22	14	8
EarthLink	ELNK	--	10	135	\$ 139	(55)	93	15	(14)	12	8
aQuantive	AQNT	--	19	84	\$ 210	--	--	(13)	110	20	7
GSI Commerce	GSIC	E	19	50	\$ 62	(82)	167	82	7	20	8
InfoSpace	INSP	--	25	33	\$ 20	(59)	173	105	(49)	56	24
Overstock.com	OSTK	--	41	13	\$ 758	--	--	247	(41)	77	30
Shopping.com	SHOP	--	21	30	\$ 24	--	--	57	(26)	36	12
Blue Nile	NILE	--	35	19	\$ 29	--	--	35	25	36	23
JAMDAT	JMDT	--	25	24	\$ 91	--	--	29	20	35	15
Europe - Cautious											
T-Online (3)	TOIGn.DE	E-V	\$11	1,224	\$13,521	(42%)	133%	3%	(17%)	\$14	\$10
Tiscali	TIS.MI	E-V	3	397	\$ 204	(50)	36	(47)	(19)	4	3
Japan - Not Rated											
Yahoo! Japan (3)	4689.T	--	\$2,362	15	\$35,672	60%	331%	43%	9%	\$2,715	\$1,300
Softbank (3)	9984.T	--	52	351	\$16,258	(23)	168	59	21	53	24
Rakuten (3)	4755.G	--	772	12	\$ 117	51	478	159	(32)	1,220	\$62
China - Attractive											
Baidu	BIDU	--	\$64	32	\$2,700	--	--	--	209%	\$154	\$60
NetEase	NTES	O-V	75	32	\$ 439	1,675	222	43	43	91	33
Shanda	SNDA	--	31	70	\$ 168	--	--	286	(27)	45	21
Tencent (3)	700.HK	O-V	1	1,774	\$ 828	--	--	26	84	1	0
Sina	SINA	E-V	27	53	\$ 447	311	419	(5)	(15)	40	19
Ctrip	CTRP	O-V	60	15	\$ 55	--	--	35	31	60	30
Tom Online	TOMO	E-V	15	53	\$ 61	--	--	(2)	(5)	17	10
Sohu	SOHU	E-V	17	36	\$ 32	433	367	(41)	(2)	24	14
The9	NCTV	--	19	24	\$ 57	--	--	39	(20)	29	15
Sijie	JOBS	E-V	15	26	\$ 24	--	--	271	(72)	59	12
KongZhong	KONG	--	11	34	\$ 359	--	--	(4)	12	13	6
china.com	CHINA	--	3	111	\$ 327	(5)	155	(43)	(36)	5	2
Linktone	LTON	--	9	25	\$ 237	--	--	(43)	10	11	6
eLong	ELONG	--	12	11	\$ 129	--	--	38	(35)	26	8
China Finance	CHFI	--	0	58	\$ 24	--	--	4,450	(81)	4	0
Korea - In-Line											
NHN (3)	035420.KS	E-V	\$141	15	\$2,166	--	--	33%	75%	\$142	\$74
NCSOFT (3)	036573.KS	E-V	70	20	\$ 418	(27)	155	46	(13)	99	64
Daum (3)	035720.KS	O-V	27	15	\$ 408	5	68	(50)	19	30	16
Webzen (3)	069060.KQ	--	17	13	\$ 223	--	--	(37)	(24)	27	14
Nasdaq	COMP	--	\$2,166	--	--	(32%)	50%	9%	(3%)	\$2,220	\$1,549
S&P 500	SPX	--	1,721	--	--	(22)	29	11	3	1,246	1,060
Footnotes											

Footnotes

- (1) Equity Value equal to diluted shares multiplied by current price.
 (2) Total Return computed as the sum of the return on capital gains and dividend yield for individual stocks, and S&P 500. Computed as return on capital gains for NASDAQ.
 (3) Based on Conversion Rates as of 9/08/05: 1 US\$ = 0.81 Euro, 1 US\$ = 1027.50 KRW, 1 US\$ = 110.51 JPY, and 1 US\$ = 7.77 HKD.
 (4) Monster.com is covered by Douglas Arthur, in the Publishing Group. Rating is relative to the Publishing Group, which is rated in-line.
 (5) 2004 performance since IPO for Google, Navteq, eCost, Shopping.com, JAMDAT, Blue Nile, Overstock.com, Shanda, Sijie, Tencent, eLong, KongZhong and Webzen. 2005 performance since IPO for Baidu.

Source: Morgan Stanley Research

APPENDICE C

LES RECHERCHES SUR LA FRACTURE NUMERIQUE ENTRE DES PAYS

Topics/ Papers	Scope		Dependent Variable(s)	Key Findings
	Years	Countries		
ICT Penetration				
Caselli and Coleman [2001]	1970 to 1990	89 developed and developing countries	Computer imports to worker ratio	Human capital, trading with OECD, property rights, and manufacturing share of the economy are significant determinants of PC adoption.
Pohjola [2003]	1993 to 2000	49 countries	ICT investment per capita	Income and human capital increase ICT penetration, while agriculture's importance is negatively related.
Wong [2002]	1985 to 1998	11 Asian countries	ICT penetration per capita	Asian countries have below average ICT adoption. Inside Asia, there is a divide between the five most advanced economies and their developing counterparts.
Quibria et al. [2003]	1999 to 2000	Asian countries	ICT per capita penetration	Income, education and infrastructure are key determinants of ICT penetration.
Venkatesh and Shih [2005]	2001 to 2002	U.S., Sweden, and India	Rate of Use and Variety of Use	No one diffusion theory accounts for the differences and similarities across the three countries.
Internet Penetration				
Hargittai [1999]	1998	OECD countries	Internet hosts per capita	Wealth and telecommunications policy are the most important predictors of Internet penetration.
Dasgupta et al. [2001]	1990 to 1997	44 countries, developed and developing	Internet to mainline ratio (intensity), and per capita Internet users (connectivity)	Urban population and competition policy drive Internet intensity. No gap in Internet <i>intensity</i> between developed and developing countries, but a significant gap in Internet <i>connectivity</i> .
Kiiski and Pohjola [2002]	1995 to 2000	23 OECD and 37 developing countries	Internet hosts per 1000 inhabitants	Growth of Internet penetration is influenced by income, telephone access cost, and schooling.
Wallsten [2003]	2001	45 developing countries	Internet users and Internet hosts	Internet penetration related to measures of regulatory regime characteristics, such as agency independence, transparency, and price regulation.
Chinn and Fairlie [2004]	1999 to 2001	161 developed and developing countries	PC and Internet per capita penetration	The digital divide is mainly explained by income differentials; differences in telecom infrastructure and regulatory quality are also important.
Dewan et al. [2005] and Ganley et al. [2005]	1985 to 2001	22 developed and 18 developing countries	Penetration of mainframes, PCs and Internet	Positive association between income and penetration, stronger at higher levels of penetration. Significant co-diffusive effects between focal ITs, stronger in developing relative to developed.
Digital Wireless				
Kauffman and Techatassanasoon torn [2005a; 2005b]	1992 to 1999	46 developed and developing countries	Diffusion rates and states for digital wireless technologies	Different diffusion drivers are important in early and later diffusion states; Multiple standards and higher prices slow the rate of diffusion.
Kauffman and Techatassanasoon torn [2005c]	1992 to 2002	43 developed and developing countries	Penetration of digital wireless technologies	Gaps in penetration across regions, but divide will narrow over time; Telecom infrastructure, standards and level of competition are key drivers of penetration; significant regional contagion effects.

APPENDICE D

DEFINITION DE LA E-PREPARATION (E-READINESS)

RESEARCH INSTITUTE	DEFINITION FOR E-READINESS
The Computer Systems Policy Project (CSPP)	"An 'e-ready' community has high-speed access in a competitive market; with constant access and application of ICTs in schools, government offices, businesses, healthcare facilities and homes; user privacy and online security; and government policies which are "favorable to promoting connectedness and use of the Network."
The Center for International Development at Harvard University	"An 'e-ready' society is one that has the necessary physical infrastructure (high bandwidth, reliability, and affordable prices); integrated current ICTs throughout businesses (e-commerce, local ICT sector), communities (local content, many organizations online, ICTs used in everyday life, ICTs taught in schools), and the government (e-government); strong telecommunications competition; independent regulation with a commitment to universal access; and no limits on trade or foreign investment."
The Asian Pacific Economic Cooperation (APEC) Electronic Commerce Steering Group	"A country that is 'ready' for e-commerce has free trade, industry self-regulation, ease of exports, and compliance with international standards and trade agreements."
McConnell International report on e-readiness	"An 'e-ready' country has extensive usage of computers in schools, businesses, government, and homes; affordable reliable access in a competitive market; free trade; skilled workforces and training in schools; a culture of creativity; government-business partnerships; transparency and stability in government and an evenly enforced legal system; secure networks and personal privacy; and regulations allowing digital signatures and encryption."
The Mosaic Group	"The framework does not describe an 'e-ready' society <i>per se</i> , but the reasons behind and readiness for growth of Internet infrastructure and usage (which are, by most accounts, requirements of an e-ready society). Unique interactions among the government and businesses, aided by market competition, help cause the growth and distribution of the Internet."
The World Information Technology and Services Alliance (WITSA) survey, 2000	"The report of the survey states that an 'e-ready' country requires consumer trust in e-commerce security and privacy; better security technology; more trained workers and lower training costs; less restrictive public policy; new business practices adapted to the information age; and lower costs for e-commerce technology."
The Leland Initiative Telematics for Africa project at the Center for International Development and Conflict Management (CIDCM) at the University of Maryland	"An 'e-ready' society has an ISP market that has passed through three phases of development: (1) pre-commercial (access limited to a pioneer community), (2) commercial (access is sold to consumers), and (3) competitive (the ISP market has multiple competing actors). The negotiations between actors should be transparent, conclusive, speedy and inclusive of the major players in public, private and NGO sectors."

Source: [Bridges.org, 2000]

(Source : Bridge.org, 2000)

APPENDICE E

CLASSIFICATION DES PAYS EN TERME DE LA E-PREPARATION (EIU, 2005)

Economist Intelligence Unit e-readiness rankings, 2005

2005 e-readiness rank (of 65)	2004 rank	Country	2005 e-readiness score (of 10)*	2004 score
1	1	Denmark	8.74	8.28
2	6	US	8.73	8.04
3	3	Sweden	8.64	8.25
4	10	Switzerland	8.62	7.96
5	2	UK	8.54	8.27
6 (tie)	9	Hong Kong	8.32	7.97
6 (tie)	5	Finland	8.32	8.08
8	8	Netherlands	8.28	8.00
9	4	Norway	8.27	8.11
10	12	Australia	8.22	7.88
55	56	Ecuador	3.83	3.70
56	52 (tie)	Sri Lanka	3.80	3.96
57	54	Ukraine	3.51	3.79
58	58	Nigeria	3.46	3.44
59	57	Iran	3.08	3.68
60	59	Indonesia	3.07	3.39
61	60	Vietnam	3.06	3.35
62	63	Kazakhstan	2.97	2.60
63	61	Algeria	2.94	2.63
64	62	Pakistan	2.93	2.61
65	64	Azerbaijan	2.72	2.43

* Substantial differences between our 2005 and 2004 scores mainly reflect changes we have introduced in our methodology.

** Jamaica is new to the annual rankings and was not ranked in 2004. Source: Economist Intelligence Unit, 2005

	Overall score	Connectivity	Business environment	Consumer and business adoption	Legal and policy environment	Social and cultural environment	Supporting e-services
Vietnam	3.06	1.25	5.52	2.10	3.64	3.60	2.75

APPENDICE F

EVOLUTION DE L'ENTREPRISE VIRTUELLE (EARL, 2000)

Evolving the E-Enterprise

	1. External communications	2. Internal communications	3. E-commerce	4. E-business	5. E-enterprise	6. Trans-formation
Focus	Corporate PR	Organisational glue	Online buying or selling	Building e-processes	Business development and operation	Continuous reinvention
Motto	"Let's have a home page"	"We're building an intranet"	"Let's do business on the Web"	"Lets do it properly"	"Lets behave like a dot.com"	"It's not new anymore"
Mindset	A modern dot.com company	A front-end and-or communication channel	A channel for commerce	A new business model	A new management model	A dynamic model
Result	Brochureware	Groupware	Early learning	Capability building	Decisions by wire	Comfortable in the new economy
Critical success factor	Content refreshment	Architecture design	Channel development	Process re-engineering	Information literacy	Continuous learning and change

APPENDICE G

LES RECHERCHES PRINCIPALES AU SUJET DU MODELE D'AFFAIRES

No.	Researcher	Definition	Components	Taxonomy	Design Tool	Changing Methodology	Evaluation Framework (Factors)
1.	Timmers (1998)	✓		✓			
2.	Mahadevan (2000)		✓			✓	
3.	Kraemer et al. (2000)		✓				
4.	Chesbrough & Rosembloom (2000)		✓				
5.	Tapscott, Ticoll, Lowy (1998, 2000)	✓		✓	✓	✓	
6.	Hamel (2000)		✓				✓
7.	Linder & Cantrell (2000) <i>ACCENTURE Institute of Strategic Change</i>	✓	✓	✓		✓	
8.	Methlie (2001)		✓				
9.	Afuah & Tucci (2001)		✓				✓
10.	Alt & Zimmermann (2001)		✓	✓			
11.	Gordijn & Akkermans (2001)				✓		✓
12.	Weill & Vitale (2001)	✓	✓	✓	✓		✓
13.	Rappa (2001)	✓		✓			
14.	Hawkins (2001)	✓					
15.	Amit & Zott (2001)	✓					
16.	Applegate (2001)	✓		✓			
17.	Petrovic et al. (2001) Auer & Follack (2002) <i>EVOLARIS eBusiness Competence Center</i>	✓	✓			✓	
18.	Papakyriakopoulos et al. (2001), <i>ELTRUN e-Business Center</i>					✓	
19.	Osterwalder & Pigneur (2002)	✓	✓		✓		
20.	Magretta (2002)	✓	✓				
21.	Elliot (2002)	✓					

APPENDICE H

IDENTIFICATION D'UN MODELE D'AFFAIRE PAR LES COMPOSANTS

Auteurs	Composants du modèle d'affaires
Alt and Zimmermann (2001)	(1) Mission, (2) Structure, (3) Processes, (4) Revenues, (5) Technology, (6) Legal Issues.
Afuah and Tucci (2000)	(1) Customer Value, (2) Scope, (3) Pricing, (4) Revenue Source, (5) Connected Activities, (6) Implementation, (7) Capabilities, (8) Sustainability.
Chesbrough and Rosenbloom (2000)	(1) Articulate the value proposition, (2) Identify the market segment, (3) Define the structure of the value chain within the firm, (4) Define the cost structure and profit potential, (5) Describe the position of the firm within the value network, including identification of complementors and competitors, (6) Formulate the competitive strategy.
Hamel (2000)	CUSTOMER INTERFACE Fulfilment & Support Information & Insight Relationship Dynamics Pricing Structure CORE STRATEGY Business Mission Product/ Market Scope Basis for Differentiation STRATEGIC RESOURCES Core Competencies Strategic Assets Core Processes VALUE NETWORK Suppliers Partners Coalitions
Weill & Vitale (2001)	4 levels: (1) Atomic Business Model (2) E-Business Model (3) E-Business Initiative (3-4) Intermediate Level (4) E-Business Implementation
Osterwalder & Pigneur, 2002	Product Innovation: Target Customer Segment, Capabilities, and Value Proposition. Customer Relationship: Information Strategy, Feel and Serve, and Trust and Loyalty.

	<p>Infrastructure Management: Resources, Activity (or Value), Configuration and Partner Network.</p> <p>Financials Revenue: Model, Cost Structure, and Profit/Loss.</p>
Petrovic et al, 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Value Model 2. Resource Model 3. Production Model 4. Customer Relations Model (Distribution Model, Marketing Model, Service Model) 5. Revenue Model 6. Capital Model 7. Market Model
Linder & Cantrell (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pricing Model, e.g. cost 2. Revenue Model, e.g. subscription 3. Channel Model, e.g. Direct-to-Customer³ 4. Commerce-Process Model, e.g. Auction 5. Internet-enabled Commerce Relationship, e.g. Value Network 6. Organizational Form , e.g. Stand-alone business unit 7. Value proposition, e.g. More value at the same cost

APPENDICE I

LA CATEGORISATION DES MODELES D'AFFAIRES ELECTRONIQUES SELON LES AUTEURS (LAMBERT, 2004)

Bambury (1998) Translated Real-World Business Models: Mail-order model Advertising-based model Subscription model Free trial model Direct marketing model Real estate model Incentive scheme model B2B Combinations of the above models Native Internet Business Model: Library model Freeware model Information barter model Digital products and digital delivery model Access provision model Website hosting and other models Kalakota & Robinson (1999) Category killer Channel reconfiguration Transaction Intermediary Infomediary Self-service innovator Supply-chain innovator Channel mastery	Timmers (1999) E-Shop E-procurement E-mails E-auctions Virtual Communities Collaboration Platforms Third-party Marketplaces Value-chain Integrator Value-chain Service Providers Information Brokerage Trust Services Weill and Vitale (2001) Content Provider Direct to Customer Full-Service Provider Intermediary Shared Infrastructure Value Net Integrator Virtual Community Whole-of-enterprise Govt	Eisenmann (2002) Online Portals Online content providers Online retailers Online brokers Online market makers Networked utility providers Application service providers Turban et al (2002) Name your price Find the best price Affiliate marketing Group purchasing Electronic tendering system Customisation and personalisation Electronic marketplaces & exchanges Supply chain improvers Collaborative commerce Rappa (2003) Broker Buy-Sell Fulfilment Market Exchange Business Trading Community Buyer Aggregator	Distributor Virtual Mall Metamediary Auction Broker Reverse Auction Classifieds Search Agent Bounty Broker Advertising Model Generalized Portal Personalized Portal Specialized Portal Attention-Incentive marketing Free Model Bargain Discounter Infomediary Model Recommender System Registration Model Merchant Model Virtual Merchant Catalog Merchant Buy Vendor Click and Mortar Manufacturer Model Brand Integrated Content Community Model Voluntary Contributor Knowledge Network Subscription Model Utility Model	Krishnamurthy (2003) Bricks-and-clicks Pure-play B2C Direct sellers Intermediaries Advertising-based models Community-based models Fee-based models B2B EDI/Extranets B2B Marketplaces C2C Auctions Peer-to-peer C2B Idea collectors Reverse auctions Complaint centres Paid advertising models
--	--	--	---	---

APPENDICE J

LES MODELES D'AFFAIRES EN LIGNE (RAPPA, 2001)

Type of Model	Subcategories	Description
Brokerage Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketplace Exchange ▪ Business Trading Community ▪ Buy/ Sell Fulfilment ▪ Demand Collection System ▪ Auction Broker ▪ Transaction Broker ▪ Bounty Broker ▪ Distributor ▪ Search Agent ▪ Virtual Mall 	They bring buyers and sellers together and facilitate transactions. Usually, a broker charges a fee or commission for each transaction it enables.
Advertising Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal ▪ Personalised Portal ▪ Niche Portal ▪ Classifieds ▪ Registered Users ▪ Query-based Paid Placement ▪ Contextual Advertising 	The broadcaster, in this case a web site, provides content (usually for free) and services (like email, chat, forums) mixed with advertising messages in the form of banner ads. The banner ads may be the major or sole source of revenue for the broadcaster. The broadcaster may be a content creator or a distributor of content created elsewhere.
Infomediary Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Advertising Networks ▪ Audience Measurement Services ▪ Incentive Marketing ▪ Metamediary 	Some firms function as infomediaries (information intermediaries) by either collecting data about consumers or collecting data about producers and their products.
Merchant Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virtual Merchant ▪ Catalog Merchant ▪ Click and Mortar ▪ Bit Vendor 	Wholesalers and retailers of goods and services.
Manufacturer Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brand Integrated Content 	Manufacturers can reach buyers directly and thereby compress the distribution channel.
Affiliate Model		The affiliate model provides purchase opportunities wherever people may be surfing. It does this by offering financial incentives (in the form of a percentage of revenue) to affiliated partner sites. The affiliates provide purchase-point click-through to the merchant via their web sites.

Community Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntary Contributor Model ▪ Knowledge Networks 	The community model is based on user loyalty. Users have a high investment in time and emotion in the site. In some cases, users are regular contributors of content and/or money.
Subscription Model	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Content Services ▪ Person-to-Person Networking Services ▪ Trust Services ▪ Internet Service Providers 	Users are charged a periodic – daily, monthly or annual – fee to subscribe to a service.
Utility Model		The utility model is based on metering usage, or a “pay as you go” approach. Unlike subscriber services, metered services are based on actual usage rates.

APPENDICE K

LES MODELES D'AFFAIRES ELECTRONIQUES B2B (ADAPTE TIMMERS 1998 ; PATELI ET GIAGLIS, 2002)

Business Model	Description
E-Shops	This is web marketing of a company or a shop. In the first instance, it is done to promote the company and its goods or services. Any company that creates a web site just to have a web presence can be considered to have created a very basic e-shop.
E-Procurement	This is electronic tendering and procurement of goods and services. It includes electronic negotiation and contracting and possibly collaborative work in specification.
E-malls	In its basic form, it consists of a collection of e-shops, usually enhanced by a common umbrella, such as a well-known brand. It might be enriched by a common – guaranteed – payment method.
E-auctions	They offer an electronic implementation of bidding mechanisms also known from traditional auctions. They may also offer integration of the bidding process with contracting, payments and delivery.
Virtual Communities	The ultimate value of virtual communities comes from the members (customers or partners) who add their information to a basic environment provided by the company operating the virtual community.
Collaboration Platforms	These provide a set of tools and an information environment for collaboration between enterprises. This can focus on specific functions, such as collaborative design and engineering, or on project support to a virtual team.
Third-party Marketplaces	An emerging model that is suitable if companies wish to leave web marketing to a third party. They offer at least a user interface to the suppliers' product catalogues, and several other features, such as branding, payment, logistics, ordering and ultimately the full-scale implementation of secure transactions.
Value-Chain Integrators	They focus on integrating multiple steps of the value chain, with potential to exploit the information flow between those steps as further added value.
Value-Chain Service Providers	These specialize in a specific function for the value chain, such as electronic payments or logistics, with the information of making that into their distinct competitive advantage.
Information Brokerage	This model includes providing information services and consultancy to add value to the huge amounts of data and available on the open networks or coming from integrated business operations, such as information search.
Trust and Other Third-party Services	Trust services concern a special category of third-party services that are provided by certification authorities, electronic notaries and other trusted thirds parties.

APPENDICE L

LETTRE D'INVITATION DE PARTICIPER A L'ETUDE DELPHI

Madame, Monsieur,

Master du MBA, spécialité Management Stratégique, de l'Université de Québec à Montréal (UQAM-Canada), je suis en train de réaliser une étude portant sur l'application de la business électronique (e-business) dans les pays en voie du développement (PEVD) auxquels le Vietnam participe. Notre recherche a pour l'objectif d'évaluer possibilités de concevoir un modèle « e-business » dans les conditions d'infrastructures et technologies limitées des PEVD. Ainsi, le résultat essentiel de notre recherche contribuera à déterminer les facteurs clé d'une stratégie e-business en faveur des entreprises des PEVD.

Avec une vive envie de participer au développement de la business électronique au Vietnam, j'ai choisi ce pays comme le terrain d'étude dans le cadre de mon mémoire de MBA. Pour ce faire, je voudrais mener une enquête adressée aux différentes sources d'information, notamment aux spécialistes et professionnels du domaine de la e-business, ce qui nous permettra d'obtenir les évaluations et observations qualifiées à propos du développement d'un modèle e-business ainsi que ses perspectives au Vietnam.

La méthode utilisée dans notre enquête est celle de Delphi. Il s'agit d'un échange d'opinions entre les professionnels du domaine. La méthode Delphi nous permettra de comparer les différentes opinions et constats proposés par des spécialistes du domaine e-business qui connaissent bien le sujet d'étude, et par la suite d'étudier la problématique évoquée de manière globale et approfondie.

Notre étude se divise en deux phases avec le même principe de secret d'expression. Dans le premier temps, les participants reçoivent un guide de discussion qui évoque certains thèmes de discussion à propos de la e-business. Ainsi, ils proposeront leur propre opinion et puis les défendront indépendamment des autres. Leurs opinions seront analysées et synthétisées par un chercheur intermédiaire afin d'établir un rapport général. Ce rapport général sera renvoyé aux participants de la première

phase pour qu'ils puissent continuer l'évaluation et la discussion. Après deux phases d'échange, les réponses seront synthétisées de nouveau et il s'agit également des résultats finaux de notre recherche.

Nous avons suivi vos articles et vos discussions dans les différents sources (journaux, conférences...) et nous apprécions beaucoup votre connaissance ainsi que votre contribution au développement de la nouvelle forme de commerce au Vietnam pendant ces derniers temps : e-business. Nous avons l'honneur de vous inviter à participer à ce débat scientifique qui reste encore très nouveau et ouvert au Vietnam, à notre connaissance. Veuillez trouver ci-joint le guide de discussion dans le fichier attaché.

Je reste à votre disposition pour toutes les informations complémentaires.

Dans l'attente d'une réponse rapide de votre part, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées et nos remerciements sincères.

APPENDICE M

LISTE DES PARTICIPANTS DE L'ETUDE DELPHI

Nom	Secteur d'activité	Poste actuel	email
Dr. Nguyen Thanh Liem	Education	Professeur Stratégie des affaires Université de Danang Da Nang	ntliem2002@yahoo.com
M. Dang Cong Tuan	Education	Professeur Marketing Université de Danang Da Nang	dangctuan@yahoo.com
M. Nguyen Dac Cuong	e-business	Fondateur du marché virtuel Sieu Thi Da Nang www.sieuthidanang.com Da Nang	pa@pavietnam.com
M. Tran Ba Thuy	e-business	Editeur du journal en ligne vnexpress www.vnexpress.net Ha Noi	ngoctrung@vnexpress.net
M. Phung Tien Cong	e-business	Directeur de la FPT Music (Nhacso.net) Website: www.nhacso.net Ho Chi Minh Ville	congpt@fpt.net
M. Tran Ba Thai	Informatique	Informaticien Institut de la technologie d'information (ITI) Ha Noi	thai@hanoi.ac.vn thai@netnam.vn
Dr. Chu Ngoc Anh	Informatique	Vice-directeur du Département de Haute Technologie Ministère de la Science et Technologie du Vietnam. Ha Noi	cnanh@most.gov.vn
M. Tran Dinh Toan	Télécommunication et Informatique	Directeur du Département de e-commerce et d'Information ITB Information Ha Noi	dinhtoan@vnemart.com.vn
M. Do Quoc Bao	e-business	Directeur d'Asia Commercial eBusiness Ho Chi Minh Ville	dquocbao@asianet.com
Mme. Dang Thuy Huong	Transport et e-business	Directeur général de la compagnie G.O.L. (www.golmart.com.vn) Directeur de Weixin Group Ho Chi Minh Ville	dthuyhuong@golmart.com.vn
M. Nguyen Van Lan	Informatique et Communication	Informaticien La Compagnie VDC3 Da Nang	Ngvlan1207@yahoo.com
M. Nguyen Van	Financier	Chef du bureau de comptabilité	thanhhoa12@yahoo.com

Thanh		Vietcombank Danang Da Nang	
M. Nguyen Van Xuan	Financier	Directeur du Département de Technologie d'Information Banque nationale du Vietnam Ha Noi	nvxuan@vol.vnn.vn
M. Tran Tuan Kiet	e-business	Fondateur du site e-commerce muabanraovat.com http://www.muabanraovat.com Ho Chi Minh Ville	tuankiet@gmail.com
Mme Nguyen Thi Thu Huong	Gouvernement	Fonctionnaire Departement du e-commerce Ministère du Commerce Ha Noi	vbica@hn.vnn.vn hg0797@yahoo.com
M. Nguyen Thanh Hung	Gouvernement	Directeur du Département de la Technologie d'information et du e-commerce Ministère du Commerce	hungnt@mot.gov.vn
M. Tran Trung Hai	Médias	Editeur du journal PCworld A www.pcworld.com.vn Ho Chi Minh Ville	haitt@pcworld.com.vn

APPENDICE N

QUESTION DELPHI – PHASE I

NGHIEN CỨU DELPHI – VÒNG I
ETUDE DELPHI – PREMIERE PHASENHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ THÀNH CÔNG CỦA KINH DOANH ĐIỆN TỬ Ở VIỆT
NAM
LES FACTEURS DU SUCCES DE LA BUSINESS ELECTRONIQUE AU VIETNAM

Thông tin về chuyên gia tham dự Informations du participant
Họ và tên Nom et prénom
Lĩnh vực hoạt động Secteur d'activité
Nơi làm việc, nghiên cứu Lieu de travail
Cương vị Poste :
Địa chỉ liên hệ Adresse

Một số thuật ngữ thông dụng được dùng để trao đổi về kinh doanh điện tử Les termes principaux de la e-business employés dans le cadre de notre étude
Thương mại điện tử (<i>e-commerce</i>) (DAI-AGILE, 2000) E-commerce
Kinh doanh điện tử (<i>e-business</i>): (SCM), vv.) E-business

<p>Veuillez envoyer toutes les réponses à l'adresse suivante</p> <p>VO Quang Tri MBA Research in Strategy University of Quebec at Montreal Montreal, QC, Canada</p> <p>Tel: (01) 514-524-2289 Email: vo.quang_tri@courrier.ugam.ca ou voquangtri@gmail.com</p>

Les thèmes de discussion
Các vấn đề trao đổi

Theo ông bà, những nhân tố nào là cần thiết cho việc tiến hành kinh doanh điện tử của một doanh nghiệp?
A votre avis, quels seront les facteurs nécessaires à la mise en place du business électronique dans une entreprise?

Các nhân tố môi trường (cơ sở hạ tầng, công nghệ, pháp luật, chính phủ, đặc điểm môi trường ngành, trình độ học vấn của dân cư, ...) có vai trò như thế nào đến sự hình thành và phát triển kinh doanh điện tử của một doanh nghiệp?

Quel est le rôle des facteurs de l'environnement (infrastructures, technologie, droits, gouvernement, niveau d'instruction de la population...) sur la mise en place et le développement de la business électronique pour une entreprise, à votre avis ?

Các nhân tố đó ở VN hiện nay ra sao và sẽ có những thay đổi nào trong tương lai?

A votre avis, comment ces facteurs susmentionnés sont appliqués au Vietnam ? Quels changements importants prévoit-on à ce niveau dans les années qui viennent ?

Những yếu tố nào là quan trọng đối với sự phát triển của các ngành : nhạc trực tuyến, báo chí trực tuyến và trò chơi trực tuyến?

Selon votre point de vue, quels sont les facteurs les plus importants pour le développement de 3 secteurs suivants : la musique en ligne, la presse en ligne et les jeux en ligne ?

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của ông (bà).

Merci de votre coopération.

APPENDICE O1

QUESTION DELPHI (PHASE II)

Question I : Quel l'impact (positif ou négatif) qu'ont les facteurs ci-dessous sur l'industrie de contenu numérique du Vietnam ?

Veuillez clarifier vos arguments.

Caractéristiques du contexte	Créativité	Capacité	Canaux	Interactivité	Commercialité	Compétitivité
Contexte pour la stratégie des firmes et la concurrence						
L'enthousiasme des gens d'être <i>en ligne</i>						
La propagande du gouvernement envers le commerce électronique						
La déréglementation des télécommunications						
Le contrôle strict de l'information						
La compétition moins forte à cause de la dominance de grandes entreprises et de plusieurs barrières d'entrée						
Le marché en stade initial						
Conditions d'entrée						
Le coût élevé et la pauvre qualité des services de télécommunications						
Le manque de services de sécurité sur le réseau et les services de paiement électronique						
Le manque de contenu local pertinent						
Le manque d'institutions d'éducation de qualité						
Les réseaux moins répandus						
Les ressources financières moins abondantes						

<p>Le marché boursier sous-développé</p> <p>Conditions de la demande</p> <p>L'attitude et le comportement des gens envers le piratage</p> <p>L'habitude favorisant les transactions « face à face » et le paiement comptant</p> <p>La capacité limitée des Vietnamiens d'utiliser des langues étrangères</p> <p>La croissance du pouvoir d'achat des consommateurs</p> <p>La participation du gouvernement au marché électronique</p> <p>L'écart de niveau de développement des régions du pays</p> <p>La richesse de la culture vietnamienne</p> <p>Industries reliées et de soutien</p> <p>L'industrie de fabrication d'ordinateurs personnels moins développés</p> <p>Le manque de services du réseau (maintien, sécurité, vérification, etc.)</p> <p>L'industrie de fabrication d'appareils électroniques moins développée</p> <p>Le coût de transport élevé</p> <p>Autres facteurs (veuillez préciser)</p>	
---	--

APPENDICE O2

QUESTION DELPHI (PHASE II)

Question II : Quels sont les facteurs influençant l'émergence de l'initiative des affaires électroniques et l'implantation des affaires électroniques, à votre avis ? Et comment ?

Facteurs	Initiative de faire d'affaires électroniques	Implantation des affaires électroniques
<ul style="list-style-type: none"> (1) Le besoin d'information des partenaires du marché étranger (2) Le succès des modèles d'affaires électroniques de la Chine (3) La gouvernance communiste des entreprises étatiques vietnamiennes (4) L'attitude et le comportement des gens envers le piratage (5) L'habitude de faire des transactions « face à face » et le paiement comptant (6) Les aptitudes des Vietnamiens avec les langues étrangères (7) Le coût et la qualité des services de télécommunication (8) Le manque de services de sécurité sur le réseau et les services de paiement électronique (9) La propagande du gouvernement envers le commerce électronique (10) La participation du gouvernement au marché électronique (11) Le manque de contenu local pertinent (12) La déréglementation des télécommunications (13) La politique de contrôle de l'information (14) Le cadre juridique lié au e-commerce (15) La réforme des organismes administratifs (16) Le développement des petites entreprises privées (17) L'apparition des entreprises étrangères dans le marché vietnamien (18) La croissance du pouvoir d'achat des consommateurs (19) Les changements de comportement des consommateurs dans les grandes villes (20) L'écart de niveau du développement des régions du pays (21) L'écart du pouvoir du marché entre les 		

entreprises étatiques et les entreprises privées (22) L'écart du niveau de développement technologique entre les secteurs industriels (23) Autres facteurs (Veuillez préciser)	
--	--

APPENDICE P

LISTE DES INTERVIEWES

Interviewé	Date d'entretien	Lieu d'entretien
Le Van Minh Directeur de communication FPT Music	05/08/2005	Ha Noi
Nguyen Van Hai Directeur de Nhacviet.com VASC e-commerce	06/08/2005	Ha Noi
Nguyen Dzung Vice-directeur G.O.L Compagnie	19/07/2005	Ho Chi Minh Ville
Le Thanh Canh Vice-directeur G.O.L Compagnie	19/07/2005	Ho Chi Minh Ville
Ho Tran An Cadre supérieur Danang Software Park	09/07/2005	Da Nang
Van Thi Bich Ty Editeur PC World	20/07/2005	Ho Chi Minh Ville
Vu Duy Khanh Cadre supérieur Nha Sach Da Nang	12/08/2005	Da Nang
Nguyen Anh Tuan Utilisateur d'Internet	14/08/2005	Da Nang
Tran Van Le Linh Joueur des jeux en ligne	13/08/2005	Da Nang
Hoang Van Ha Artex Thang Long	07/08/2005	Ha Noi
Le Huy Tuan Compositeur	08/08/2005	Ha Noi
Vu Chien Thang Muabanhay.com	09/08/2005	Ha Noi
Le Hoang Thuy Thuy Cybercafé	12/08/2005	Da Nang
Le Van Thinh Dantri.com.vn	10/08/2005	Ha Noi

APPENDICE Q

GUIDE D'ENTREVUE SEMI DIRIGEE

**GUIDE D'ENTRETIEN SUR DES AFFAIRES ELECTRONIQUES AU
VIETNAM**

Note : Ce guide d'entretien a pour but d'assister à l'interviewer à poser des questions pendant tout au long d'une enquête portant sur les affaires électroniques au marché vietnamien. Il est utilisé pour les entretiens semi directifs dans le cadre de notre recherche.

Consigne générale : Pouvez-vous me décrire le marché électronique au Vietnam et les activités commerciales principales sur Internet de votre entreprise ?

Introduction

La partie d'introduction permet à l'interviewer de faire la connaissance avec l'interviewé

- L'objectif de recherche de l'interviewer
- Les informations sur les interviewers :
 - o Nom & Prénom
 - o Formation en cours
 - o Université correspondante

1. Partie I : Les informations sur l'interviewé

- Pourriez-vous vous présenter ? Votre nom, votre poste de travail ainsi que votre domaine d'activité, s'il vous plait.
- Dans quelle entreprise travaillez-vous ?

- Etes-vous intéressé au marché des affaires électroniques au Vietnam ?
- Depuis combien de temps que vous travaillez sur les affaires électroniques au Vietnam ?

Partie II : L'information sur l'entreprise et ses activités

- Quel est le principal domaine d'activité de votre entreprise ?
- Quelles sont les missions de base de votre entreprise ?
- Quelle est la structure générale de votre entreprise ? (différents départements)
- Quelles sont les principales activités commerciales de votre entreprise sur Internet ?
- Quelle est la proportion occupe-t-il le budget réservé aux affaires électroniques dans votre entreprise ?
- Quelles sont vos estimations personnelles à propos des résultats des affaires électroniques après 10 ans d'existence ?
- Quels sont les problèmes d'actualité sur le marché des affaires électroniques au Vietnam, à votre avis ?

Partie III : Les facteurs importants sur l'émergence des initiatives de faire d'affaires électroniques de l'entreprise

- A votre avis, quelles sont les raisons principales pour qu'une entreprise décide de mettre en place des affaires électroniques ?
- Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer ces décisions ? Questions de capital, de personnel expérimenté des affaires électroniques ou questions environnementales ? (les facteurs internes et les facteurs externes)
- Quelles sont les difficultés ou obstacles que l'entreprise peut rencontrer lorsqu'elle entre dans le monde des affaires électroniques ?

- Quels sont les avantages obtenus si l'entreprise pratique des affaires électroniques ?
- Quels sont les facteurs contextuels susceptibles d'influencer le succès des affaires électroniques, à votre avis ? Est-ce que les infrastructures sont suffisamment bonnes ? Est-ce que le cadre juridique a déjà bien construit pour les activités commerciales sur Internet ? Y-a-t-il vraiment un marché en ligne pour les entreprises ? Quelles sont les réactions du consommateur envers les produits et les ventes en ligne ?
- Quelle sera la tendance d'évolution des affaires électroniques dans 10 ans, à votre avis ?

Partie IV : Les facteurs importants du développement de l'industrie de contenu numérique

- Qu'en pensez vous de la situation actuelle de l'industrie digitale au Vietnam ?
- Quels sont les progrès principaux depuis 10 ans ?
- Quels sont les facteurs déterminants de l'industrie du contenu numérique, à votre avis ?
- Qu'en pensez-vous de la concurrence entre les entreprises digitales actuellement ?
- Quelle sera la tendance de développement du marché des contenus numériques dans 10 ans ?

Partie V : Les modèles d'affaires de la musique en ligne, des journaux en ligne et les jeux en ligne

- Quels sont les facteurs majeurs pour construire un modèle d'affaire de la musique en ligne au Vietnam, à votre avis ? (journaux en ligne, jeux en ligne). Est-ce que les facteurs internes sont plus importants que les facteurs externes ?
- Savez-vous la situation des entreprises de la musique en ligne (journaux en ligne, jeux en ligne). Est-ce qu'elles gagnent une bonne rentabilité ? Est-ce que les chiffres d'affaires sont différents avant et après la mise en place des affaires électroniques ?

- A votre avis, quels sont les risques principaux pour une entreprise débutante dans les affaires électroniques ? Risques de capitaux ? risques de technologie ? risques de concurrence ?
- Existe-t-il le risque de piratage au Vietnam, après la signature du traité La Berne concernant le droit d'auteur ?

APPENDICE R1

GUIDE D'EVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT – ACCES AU RESEAU (1)

Étape	Infrastructure de communication	Disponibilité d'Internet	Coût des services
1	L'accès à l'infrastructure de télécommunications est très mauvais. (Grosso modo : Il existe très peu d'installations communes pour l'accès aux télécommunications. Le taux de pénétration des téléphones est très faible. On observe en effet une télédensité de moins de 2 lignes principales par 100 personnes. Le taux de pénétration des communications sans fil est sous la barre de 0,5 %. Aucun service de câble n'est accessible.)	Aucun fournisseur de services Internet (FSI) n'offre un accès local par ligne communale. La communauté ne dispose pas non plus d'un accès public à Internet. Les entreprises ne peuvent pas louer de lignes spécialisées auprès de l'opérateur de téléphone local, ou alors il leur faut attendre plusieurs années avant de pouvoir bénéficier du service.	La plupart des consommateurs paient des tarifs interurbains ou internationaux pour accéder à Internet par ligne communale. Les prix proposés par les FSI sont tellement élevés que très peu de citoyens peuvent s'offrir une connexion Internet.
2	Une faible minorité des membres de la communauté dispose d'un accès adéquat au réseau de télécommunications, mais la plupart des gens n'y ont pas accès. (Grosso modo : La télédensité est de 2 à 8 lignes principales par 100 personnes. Le taux de pénétration des communications sans fil varie entre 0,5 % et 3 %. Le taux de pénétration du câble demeure en deçà de 5 % des ménages.)	Quelques FSI offrent un accès local par ligne communale. On compte plus d'un million d'habitants pour chaque FSI local. Certains fournisseurs n'offrent que le service de courriel. Les points d'accès public à Internet se révèlent assez rares. Les utilisateurs éprouvent souvent de la difficulté à établir une connexion avec un FSI local. Il n'y a pas de concurrence entre les fournisseurs de lignes louées commerciales. Les entreprises peuvent louer des lignes auprès d'un seul opérateur de téléphone.	Les tarifs des communications locales sont assez élevés pour décourager l'utilisation d'Internet par l'intermédiaire des FSI locaux, même parmi les citoyens qui pourraient s'offrir un accès Internet. Il existe des possibilités d'accès local, mais les prix élevés des FSI ne favorisent pas l'usage d'Internet à grande échelle. L'absence de concurrence dans le marché des lignes louées pour les entreprises se traduit par des prix très élevés ou exagérés.
3	Une portion substantielle de la communauté dispose d'un accès adéquat aux services téléphoniques. La croissance dans le domaine de la téléphonie sans fil s'accélère. (Grosso modo : La télédensité est de 8 à 40 lignes principales par 100 personnes. Le taux de pénétration des communications sans fil varie entre 3 % et 14 %. Entre 5 % et 10 % des ménages sont abonnés à des services par câble.)	On compte un FSI local pour un nombre d'habitants variant entre 500 000 et 1 000 000. Les FSI fournissent un accès complet à Internet. Les abonnés peuvent choisir parmi plusieurs forfaits d'utilisation d'Internet. On trouve quelques points d'accès public à Internet dans la communauté. Les utilisateurs peuvent généralement établir une connexion avec un FSI local, sauf durant les périodes de pointe. Un ou deux fournisseurs privés offrent des lignes louées aux entreprises.	L'émergence de la concurrence dans le marché des télécommunications engendre des tarifs téléphoniques plus modérés pour l'accès à Internet, mais ces derniers demeurent tout de même trop élevés pour que certains consommateurs utilisent couramment Internet. L'accès Internet est offert à un prix raisonnable pour la majorité des citoyens. La concurrence a fait son apparition dans le marché des lignes louées et les prix sont en baisse. Ils demeurent cependant élevés.
4	Les télécommunications et les services réseau sont largement disponibles. (Grosso modo : La télédensité s'élève à au moins 40 lignes principales par 100 personnes. Le taux de pénétration des communications sans fil est élevé et continue d'augmenter. Au moins 14 % des membres de la communauté sont abonnés à des services de communications sans fil et pas moins de 10 % des ménages sont abonnés à des services par câble.)	On compte plus de deux FSI locaux par million d'habitants. Des solutions à large bande, comme le DSL (ligne numérique d'abonné) et le modem câble, sont disponibles. La plupart des consommateurs peuvent personnaliser les services offerts pour répondre à leurs besoins de vitesse, de service, de sécurité, de qualité et de coûts. Les FSI offrent des services d'hébergement de sites Web à leurs abonnés. Il existe suffisamment de points d'accès public à Internet pour les gens qui ne peuvent accéder à Internet à la maison, à l'école ou dans leur lieu de travail. Les utilisateurs peuvent établir une connexion avec un FSI local de manière fiable. Plusieurs fournisseurs privés offrent des lignes louées aux entreprises. Des solutions sans fil sont offertes en plus des solutions à ligne fixe.	Les frais d'utilisation du téléphone sont déterminés par la concurrence et le service est abordable pour la quasi-totalité des citoyens. Les opérateurs de téléphone peuvent offrir des tarifs forfaitaires pour les appels téléphoniques locaux. L'accès à Internet est offert à un prix concurrentiel et généralement abordable. Des tarifs forfaitaires peuvent également être offerts. Les citoyens peuvent bénéficier de services d'accès gratuit à Internet, particulièrement dans les communautés où les appels téléphoniques locaux sont facturés en fonction de la durée de la communication. Les consommateurs peuvent utiliser des connexions à large bande, comme le DSL (ligne numérique d'abonné) et le modem câble, à des prix concurrentiels. Les utilisateurs de ces solutions peuvent se prévaloir de tarifs forfaitaires en fonction de la vitesse d'accès ou du volume total des transmissions. Des connexions permanentes sont aussi offertes sans tarif basé sur la durée des communications. Le prix des lignes louées proposés aux entreprises sont également concurrentiels, vu la multiplication des fournisseurs qui se partagent le marché.

GUIDE D'ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DEVELOPEMENT – ACCES AU RESEAU (2)

Étape	Vitesse et qualité du réseau	Matériel et logiciels	Services et soutien
1	Moins de la moitié des appels domestiques sont dûment acheminés. En ce qui a trait à la téléphonie vocale, la qualité du son s'avère souvent inacceptable pour la conversation. Plus de 100 anomalies par 100 lignes téléphoniques sont signalées chaque année. L'infrastructure de télécommunications locale ne soutient aucun service, à part le courriel. Les grandes entreprises qui désirent un accès doivent relier leurs réseaux directement à la dorsale située à l'extérieur de la communauté.	Il n'y a aucun point de distribution ou de vente de matériel et de logiciels dans la communauté. Les équipements de TIC sont trop coûteux, sauf pour les grandes entreprises, une infime minorité de citoyens et les petites et moyennes entreprises.	L'installation des lignes téléphoniques principales prend au moins quatre ans à partir de la demande. Il faut plus compter plus de six mois pour la résolution des problèmes, s'ils sont jamais réglés. Il y a peu ou il n'y a pas de développeurs de logiciels, de programmeurs ou de techniciens en informatique dans la communauté.
2	Entre 50 % et 70 % des appels domestiques sont dûment acheminés. Les interruptions de connexion sont fréquentes et entravent gravement la communication. En ce qui a trait à la téléphonie vocale, la qualité du son est acceptable pour la conversation. Entre 50 et 100 anomalies par 100 lignes téléphoniques sont signalées chaque année. Dans la plupart des régions de la communauté, l'infrastructure des télécommunications soutient le transfert par modem à une vitesse de 9,6 Kbit/s ou moins. Dans certaines régions, il est possible qu'on puisse atteindre une vitesse de 14,4 Kbit/s. Les grandes entreprises et les FSI peuvent relier leurs réseaux au réseau fédérateur local, mais la capacité du réseau suffit rarement aux besoins des utilisateurs. La perte de paquets est importante et nuit souvent aux activités en ligne.	Quelques solutions logicielles et matérielles commerciales sont disponibles localement, mais peu sont offertes dans la langue de la communauté. Les logiciels et le matériel sont abordables pour certains citoyens et pour les petites et moyennes entreprises.	L'installation des lignes téléphoniques principales prend au moins six mois à partir de la demande. Il faut compter plus d'un mois pour la résolution des problèmes. Les fournisseurs portent très peu d'attention au service à la clientèle. Il existe une petite communauté de développeurs de logiciels, de concepteurs Web, d'administrateurs de réseaux et de techniciens.
3	Entre 70 % et 90 % des appels domestiques sont dûment acheminés. Les interruptions de connexion sont régulières et entravent quelque peu la communication. Moins de 50 anomalies par 100 lignes téléphoniques sont signalées chaque année. Les utilisateurs peuvent utiliser un modem à 28,8 Kbit/s. Des lignes louées permettent un transfert à une vitesse de 64 Kbit/s sont disponibles pour les entreprises et les FSI. On trouve également quelques lignes à haute vitesse dans certaines régions. La dorsale desservant la communauté est habituellement adéquate, mais le temps de réponse du réseau s'accroît pendant les périodes de pointe régulières. Il peut arriver que le réseau perde des paquets, mais cela ne perturbe généralement pas les communications.	La plupart des produits technologiques proviennent de l'étranger, mais on note la présence d'une vigoureuse industrie spécialisée dans la localisation des produits en vue de les adapter aux besoins locaux. Quelques logiciels répondant aux besoins locaux sont disponibles dans la langue d'usage. Une gamme de solutions logicielles et matérielles est proposée à un tarif abordable pour la plupart des petites et moyennes entreprises et pour bon nombre de citoyens.	L'installation des lignes téléphoniques principales prend au moins un mois à partir de la demande. Il faut compter plus d'une semaine pour la résolution des problèmes. Les fournisseurs portent de plus en plus d'attention au service à la clientèle, mais celui-ci n'est pas encore une priorité pour la plupart d'entre eux. Certains services de maintenance des TIC et de soutien technique sont disponibles. L'industrie du logiciel est en émergence, et on observe un nombre croissant de techniciens, de concepteurs Web et d'administrateurs de réseaux.
4	Les connexions perdues sont plutôt rares et ne perturbent pas de façon importante les communications. Plus de 90 % des appels domestiques sont dûment acheminés. Moins de 10 anomalies par 100 lignes téléphoniques sont signalées par année. Les connexions téléphoniques par modem à 56 Kbit/s sont répandues et des solutions haute vitesse comme le DSL, le modem câble et les appareils sans fil sont aussi offertes. Les services à haute vitesse à 1,5 Mbit/s sont répandus. Dans certaines régions, les lignes peuvent même atteindre des vitesses supérieures. La capacité de la dorsale permet de répondre aux besoins de la communauté sans délais de transmission importants, sauf lors de rares périodes de pointe. Le taux de perte de paquets est inférieur à 10 %.	Il existe un marché dynamique pour le matériel et les logiciels. Les produits sont offerts à des prix concurrentiels au détail et en gros. Des solutions logicielles et matérielles adaptées aux besoins locaux et produites dans la langue de la communauté sont largement disponibles à des prix abordables.	Les lignes téléphoniques principales sont généralement installées en quelques jours. On peut joindre les fournisseurs de plusieurs façons (courriel, téléphone, poste). Les problèmes signalés sont réglés dans les 48 heures. De l'aide en ligne est disponible et permet une résolution immédiate des problèmes. Les fournisseurs de service considèrent le service à la clientèle comme un avantage concurrentiel. Des services de maintenance des TIC et de soutien technique sont largement disponibles. Il existe un marché concurrentiel et haut de gamme pour la conception de sites Web qui met à profit les technologies les plus récentes.

GUIDE D'ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT – APPRENTISSAGE RESEAUTE

Étape	Accès des écoles aux TIC	Améliorer l'éducation grâce aux TIC	Développer la main d'œuvre
1	Il n'y a pas d'ordinateurs dans les écoles.	Ni les professeurs, ni les étudiants n'utilisent les ordinateurs.	Les possibilités de formation sont pratiquement inexistantes dans les domaines de la programmation, de la maintenance, du soutien technique, de la conception Web et d'autres professions liées aux TIC.
2	Les TIC se trouvent surtout dans les universités, mais on compte généralement moins de cinq ordinateurs par école ou par faculté. L'accès aux ordinateurs est limité aux professeurs et aux administrateurs. Les écoles disposent seulement d'ordinateurs de vieille génération, comme des PC à processeur 80486. Les ordinateurs installés ne sont pas connectés entre eux. L'usage des ordinateurs se limite aux documents électroniques sauvegardés sur disque dur ou sur disquettes. Des connexions peuvent être établies pour le stockage et la retransmission de courriel.	Seuls quelques professeurs utilisent les ordinateurs, mais de manière très limitée. Leur connaissance des ordinateurs se limite à l'utilisation du clavier et de la souris, à la compréhension de base du système d'exploitation, à la manipulation de fichiers et à l'emploi de la fonction copier-coller. Les ordinateurs sont surtout utilisés à l'université.	On propose quelques programmes de formation visant à développer les compétences techniques liées aux TIC.
3	On trouve des ordinateurs dans les universités, comme dans les écoles secondaires et primaires. Jusqu'à 10 ou 15 ordinateurs sont installés dans les laboratoires pour le travail en groupe. On compte environ quatre étudiants par ordinateur. Les laboratoires d'informatique sont ouverts pour les cours d'informatique et fermés après les heures de cours, ou alors ils sont ouverts aux professeurs qui veulent préparer leurs cours, mais fermés aux étudiants. Les écoles ne disposent que de vieux modèles d'ordinateurs, comme les PC à processeur 80486. Les ordinateurs peuvent être reliés à un serveur de courriel et de fichiers. Un réseau local (LAN) peut être en place. S'il y a plusieurs laboratoires d'informatique, ces derniers peuvent être reliés par l'intermédiaire du réseau de l'école. Les ordinateurs autonomes peuvent être dotés d'une cédétheque, mais elle est plutôt pauvre. Le réseau de laboratoires est relié à Internet au moyen d'une ligne commutée, qui permet un accès limité au Web.	Les professeurs et les étudiants utilisent les ordinateurs comme complément aux méthodes de travail et d'étude traditionnelles. Les professeurs qui utilisent les ordinateurs maîtrisent le traitement de texte et consultent de l'information hors ligne au moyen de cédéroms. Ils peuvent employer les ordinateurs pour donner des exercices pratiques de base aux étudiants. Dans certains cas, les professeurs accèdent à de l'information grâce au Web pour leur travail, partagent des renseignements par courriel et créent des documents électroniques afin de les transmettre à d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'école.	Plusieurs centres privés ou publics proposent des cours techniques liés aux TIC. Quelques cours sont disponibles en ligne. Certains employeurs offrent à leurs employés de la formation sur l'usage des TIC.
4	La plupart des écoles, à tous les niveaux, sont dotées d'ordinateurs. Il peut y avoir plusieurs laboratoires d'informatique dans chaque école et des ordinateurs dans les salles de cours. Dans certains cas, étudiants et professeurs peuvent posséder un ordinateur portable. Les laboratoires d'informatique sont ouverts aux étudiants et réservés pour des travaux liés aux disciplines d'études enseignées. Ils sont ouverts après les heures de cours. Le laboratoire peut être ouvert à la communauté et à d'autres écoles après les heures de cours et les fins de semaine. Le réseau de l'école peut comporter un serveur Web interne. Les ordinateurs et les autres appareils sont connectés au réseau. Les salles de classe peuvent être reliées au réseau étendu (WAN) de l'école. Un ensemble d'écoles peut être relié à un réseau WAN régional créé pour mettre en commun les ressources électroniques. On peut avoir mis en place un réseau scolaire national. La connectivité peut être obtenue au moyen d'une ligne louée ou d'une connexion sans fil ayant une capacité minimale de 64 Kbits à 128 Kbits.	Les TIC sont bien intégrées aux programmes de cours, sont utilisées dans les salles de cours et sont essentielles au processus d'apprentissage. Les programmes de cours proposent des activités d'apprentissage collaboratif basées sur des projets, qui permettent aux étudiants d'utiliser Internet et de mettre à profit leur connaissance des logiciels pour travailler avec d'autres étudiants et professeurs de leur école, de l'extérieur de leur communauté et même d'autres pays. Les professeurs ont reçu une formation adéquate qui leur donne les connaissances nécessaires pour intégrer les ordinateurs et les TIC à leurs programmes de cours.	De nombreuses écoles techniques proposent des programmes de formation spécialisés dans les TIC et en informatique. Les travailleurs peuvent développer leurs compétences techniques de diverses façons : programmes de certification, formation en entreprise, établissements d'enseignement, centres de formation privés ou formation à distance. Des ressources en ligne visant le développement des compétences techniques sont largement disponibles.

GUIDE D'EVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT – SOCIETE RESEAUTE

Étape	Personnes et organismes en ligne	Contenu local	Les TIC dans la vie quotidienne	Les TIC dans le milieu de travail
1	La plupart des gens n'ont jamais entendu parler d'Internet. Moins de 0,05 % de la population a utilisé Internet au cours des trois derniers mois. Aucune entreprise n'a enregistré de nom de domaine Internet.	Aucun site Web ne fournit d'information locale. Il n'existe pas de site Web, ou il en existe très peu, dans les langues locales ou dans une langue parlée localement et présente dans Internet.	Les membres de la communauté n'emploient généralement pas les TIC dans la vie de tous les jours. Les communications sociales s'effectuent au moyen de documents imprimés ou par voie orale.	Les employés ont un accès limité aux téléphones. Une minorité d'entreprises et de bureaux gouvernementaux possède quelques ordinateurs, lesquels ne sont pas reliés en réseau. Les communications d'affaires s'effectuent en personne ou par la poste. Un petit nombre d'entreprises utilise le téléphone ou le télécopieur.
2	Une bonne partie des gens n'ont jamais entendu parler d'Internet et la plupart ne connaissent personne l'ayant déjà utilisé. Moins de 0,5 % de la population a utilisé Internet récemment et très peu de citoyens l'utilisent régulièrement. Quelques entreprises et quelques institutions ont enregistré un nom de domaine Internet. On compte moins de 2 noms de domaine par 1000 habitants. Les médias traditionnels ne présentent pas de messages publicitaires sur des sociétés ou des ressources en ligne.	Peu de sites Web offrent du contenu local et la plupart d'entre eux sont créés et hébergés à l'extérieur de la communauté. Quelques sites Web emploient les langues locales ou une langue dominante dans Internet et parlée localement. Les citoyens utilisent peu les forums en ligne, les groupes Usenet, les bulletins d'information et les listes de diffusion.	Certains membres de la communauté utilisent les TIC (téléphones, télécopieurs, téléviseurs et ordinateurs) de façon limitée. Les téléphones publics sont disponibles dans certaines régions et sont utilisés régulièrement par de nombreux membres de la communauté. Certains établissements mettent à la disposition du public des ordinateurs personnels avec courriel, mais la plupart des utilisateurs proviennent de l'extérieur de la communauté (touristes, gens d'affaires, en visite, etc.).	Les entreprises connaissent des gains d'efficacité sporadiques en employant les TIC de manière limitée dans leurs processus internes. Certains employés ont accès au téléphone. Peu de bureaux sont dotés d'ordinateurs reliés pour le partage de fichiers et d'autres applications d'entreprise de base. Dans les bureaux où il y a des ordinateurs, quelques employés seulement les utilisent pour travailler, mais pas à des fins de communication électronique.
3	La plupart des gens ont entendu parler d'Internet mais peu l'ont déjà utilisé. Moins de 10 % de la population utilise Internet régulièrement. Les utilisateurs sont en majorité des hommes d'entre 10 et 35 ans. On compte au moins 2 domaines locaux par 1000 habitants. On voit très peu souvent de messages publicitaires sur les sociétés ou les ressources en ligne dans les médias traditionnels.	Quelques sites locaux sont disponibles, bien que la plupart proposent du contenu statique qui n'est pas mis à jour fréquemment. Les sites Web fournissent de l'information pertinente pour les différents groupes de la communauté. De nombreux sites Web emploient les langues locales ou une langue dominante dans Internet qui est parlée localement. Les citoyens se familiarisent avec les forums en ligne, les groupes Usenet, les bulletins d'information et les listes de diffusion. Les membres de la communauté peuvent recevoir une formation sur le Web, mais elle est coûteuse et dispensée seulement dans certaines régions.	On peut trouver des téléphones publics dans la plupart des endroits de la communauté, et ils sont beaucoup utilisés. Certains membres de la communauté disposent d'un accès Internet à la maison. Un nombre croissant de membres de la communauté fréquente les cybercafés, les cybercafés ou d'autres établissements qui offrent des services informatiques et des accès au réseau moyennant une contribution financière.	Les entreprises gagnent en efficacité en mettant à profit les TIC dans leurs processus internes. Dans les bureaux, de nombreux ordinateurs sont reliés en réseau aux fins du traitement de données, de la production de rapports de gestion et pour d'autres applications d'entreprise. Certains employés font de la recherche dans Internet et effectuent des transactions sur le Web, mais souvent au moyen d'un poste de travail commun. Quelques employés utilisent le courriel pour les communications internes.
4	La plupart des gens s'intéressent à Internet et connaissent d'autres personnes qui l'utilisent. Au moins 10 % de la population utilise Internet régulièrement. Les hommes d'entre 10 et 35 ans ne constituent plus la grande majorité des utilisateurs. On compte au moins 20 domaines locaux par 1000 habitants. La publicité sur les sociétés ou les ressources en ligne est chose fréquente dans les médias traditionnels.	Bon nombre de sites Web proposent de l'information dynamique sur des sujets pertinents pour la communauté et sont mis à jour plusieurs fois par semaine. Les citoyens de toutes les couches de la société participent à la production de contenu local, que ce soit dans les sites Web, des forums en ligne, des groupes Usenet, des bulletins d'information ou des listes de diffusion. On communique beaucoup d'information dans des sites Web réalisés dans les langues locales ou dans une langue dominante dans Internet qui est parlée localement. Les membres de la communauté ont accès à différentes possibilités de formation sur le Web à prix raisonnable.	De nombreux membres de la communauté utilisent les TIC (téléphone sans fil, assistant numérique personnel, téléviseur, ordinateur personnel) dans la vie de tous les jours. Un grand nombre de personnes utilisent les TIC pour leurs activités commerciales à domicile (magasins en ligne, services bancaires, investissement) et dans le cadre d'interactions sociales et commerciales (échange de marchandises, commerces entre consommateurs, bavardage en ligne). Les citoyens qui ne disposent pas d'un accès à la maison, à l'école ou au travail se rendent dans d'autres établissements publics ou privés pour accéder à Internet, comme les cybercafés et les centres communautaires.	Les entreprises augmentent considérablement leur efficacité en mettant à profit les TIC dans leurs processus internes. Les ordinateurs sont tous connectés en réseau. Les bureaux situés dans différents lieux sont reliés au moyen de réseaux externes. Ces réseaux peuvent s'étendre à l'échelle nationale et internationale. La plupart des employés ont accès à Internet à partir de leur poste de travail. La plupart d'entre eux disposent aussi de leur propre compte de courriel pour les communications internes et externes. Les employés insèrent leur adresse de courriel et l'adresse du site Web de leur entreprise sur leur carte professionnelle.

GUIDE D'ÉVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT – ÉCONOMIE RESEAUTÉE

Étape	Occasions d'emploi	Commerce électronique grand public (B2C)	Commerce électronique interentreprises (B2B)	Gouvernement virtuel
1	Le nombre d'entreprises locales qui embauchent des travailleurs pour leurs compétences techniques est faible ou nul.	Aucune entreprise ne gère de site Web. Le commerce en ligne est un concept peu connu des membres de la communauté. Les entreprises transigent généralement par voie orale ou au moyen de documents imprimés.	Les entreprises disposent de peu de sources d'information sur le marché. Le manque de transparence gêne l'efficacité des interactions commerciales interentreprises et la recherche de nouvelles possibilités d'affaires. Les affaires se transigent par personne ou au moyen de documents imprimés.	Aucune ressource gouvernementale n'est accessible en ligne. La communauté n'est pas sensibilisée au concept de gouvernement en ligne. Les interactions entre gouvernement et citoyens passent par des rencontres en personne et des communications sous forme imprimée. Les membres de la communauté ne peuvent obtenir que très peu d'information par téléphone.
2	Quelques emplois exigent des compétences techniques, mais la plupart des travailleurs possédant une expérience des TIC doivent sortir de la communauté pour trouver de l'emploi ou sont incapables de trouver de l'emploi dans leur domaine.	Quelques entreprises locales gèrent des sites Web. L'information qu'elles y présentent est statique et n'est pas mise à jour fréquemment. Quelques entreprises acceptent les commandes par téléphone ou par télécopieur. Certaines entreprises distribuent des catalogues sur papier pour permettre aux consommateurs de consulter à distance leur gamme de biens et de services.	Les interactions interentreprises demeurent inefficaces et manquent de transparence. Le télécopieur et le téléphone sont utilisés pour faciliter les commandes et assurer le service à la clientèle, bien que certaines communications sous forme imprimée (comme les signatures) soient requises.	Il existe quelques sites Web gouvernementaux, mais ceux-ci offrent de l'information de base souvent destinée à des gens à l'extérieur de la communauté. L'information est statique et mise à jour peu fréquemment. Les citoyens peuvent communiquer de façon limitée avec des fonctionnaires par téléphone ou par télécopieur. Le gouvernement distribue de l'information sur les services, les procédures, les droits et les responsabilités sous forme de documents imprimés.
3	Les compétences techniques des membres de la communauté deviennent source d'avantages concurrentiels et commencent à attirer les investisseurs et les entreprises de l'extérieur, qui proposent des emplois aux travailleurs possédant des compétences techniques.	De nombreuses entreprises diffusent des renseignements clés au moyen de leur site Web. Souvent, l'information n'est ni actuelle, ni pertinente. Les sites Web fournissent de l'information sur les biens et services à vendre. Les achats se font en personne, par télécopieur ou par téléphone, bien que le courriel puisse accélérer le processus. Quelques entreprises peuvent avoir intégré à leur site des fonctionnalités de commande en ligne.	Le déploiement de systèmes électroniques augmente l'efficacité et la transparence et réduit les coûts de transaction relatifs aux interactions entre les entreprises. Certaines transactions s'effectuent au moyen de systèmes électroniques (systèmes internes et bases de données), mais des communications sous forme imprimée (p. ex. des signatures) sont généralement requises à un certain stade. Les transactions électroniques constituent un faible pourcentage du commerce interentreprises.	Certains organismes gouvernementaux diffusent des renseignements clés au moyen de leur site Web, comme le répertoire des services et les heures d'ouverture, et mettent en ligne des formulaires téléchargeables. Souvent, l'information n'est ni actuelle, ni pertinente. Dans la plupart des cas, les transactions s'effectuent en personne, par télécopieur ou par téléphone, bien que le courriel puisse accélérer le processus. Le gouvernement gère ses activités avec certains sous-traitants et fournisseurs en ligne ou par d'autres voies de communication électronique.
4	Un nombre important d'employés doivent posséder des compétences techniques pour exercer leurs fonctions. Un segment appréciable de l'économie de la communauté s'appuie sur la gestion et le commerce de l'information. Les « travailleurs du savoir » deviennent de plus en plus recherchés. Les TIC sont au cœur des stratégies d'un grand nombre d'entreprises.	Un grand nombre d'entreprises ont intégré le Web à leurs systèmes de vente, de marketing et de service à la clientèle. Le volume de biens vendus par Internet constitue une part importante de l'activité commerciale de la communauté, comme en témoignent la publicité sur les sites Web commerciaux dans les médias traditionnels, entre autres indicateurs.	Les transactions gagnent en efficacité grâce au déploiement de systèmes électroniques. Ces progrès transforment la structure du marché et redéfinissent les pratiques de l'industrie. De nombreuses entreprises ont intégré le Web aux ventes, à l'approvisionnement et à la gestion des inventaires. Certaines transactions s'effectuent en ligne au moyen de systèmes automatisés totalement intégrés. Le traitement des commandes et de la livraison peut s'effectuer électroniquement et être contrôlé par des systèmes de suivi en ligne. Les transactions électroniques constituent un pourcentage appréciable et croissant des transactions interentreprises.	Tous les organismes gouvernementaux diffusent des renseignements clés au moyen de leur site Web et plusieurs ont intégré le Web à leur stratégie de communication avec le public. Les sites Web permettent au public d'effectuer des transactions en ligne (p. ex. : demande de permis, paiement de l'impôt). Une bonne partie des activités d'approvisionnement et des interactions avec les fournisseurs sont gérées en ligne ou par d'autres voies de communication électronique.

APPENDICE R5

GUIDE D'EVALUATION (CDI) DE LA E-PREPARATION DU PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT – POLITIQUE SUR LES RESEAUX

Étape	Réglementation des télécommunications	Politique commerciale
1	Aucun plan n'a été élaboré en vue de libéraliser les télécommunications. Les autorités responsables n'ont établi aucune disposition susceptible de promouvoir l'accès universel aux services de télécommunications. Tous les services sont fournis par un seul opérateur de téléphone, qu'il soit privé ou appartienne à l'État. L'offre de services de transmission de la voix et des données est limitée.	Les tarifs élevés et d'autres restrictions, telles que des normes techniques et des conditions inconfortables d'octroi de licences, gênent le commerce de l'équipement lié aux TIC. Le secteur des services n'est pas ouvert au commerce, ce qui élève des barrières au commerce électronique et à la constitution de réseaux de TIC. Les politiques intérieures peuvent créer des obstacles <i>de facto</i> à l'utilisation des TIC. Il y a peu ou il n'y a pas d'investissement direct étranger.
2	Des plans de libéralisation des services de télécommunications ont été mis en œuvre ou sont en cours d'élaboration. Les autorités responsables ont établi des dispositions susceptibles de promouvoir l'accès universel, mais ces dernières sont sans effet.	Les obstacles au commerce d'équipement lié aux TIC sont moins nombreux, mais ils demeurent tout de même importants. On observe une certaine ouverture dans les secteurs des services en ce qui a trait au commerce électronique et aux réseaux de TIC. On autorise l'investissement étranger direct dans le secteur des réseaux, mais à certaines conditions seulement.
3	Des plans de libéralisation des services de télécommunications ont été élaborés et sont actuellement mis en œuvre. On note des progrès en ce qui a trait à l'accès universel, mais il reste de nombreux obstacles. Des sociétés privées concurrentes proposent des services de transmission de données, de téléavertisseurs et de téléphonie mobile. Des fournisseurs entrent en concurrence dans le secteur des réseaux privés, des lignes louées et d'autres services de télécommunications pour les entreprises. Les réseaux des fournisseurs en place sont ouverts à la concurrence grâce à des obligations d'interconnexion et de dégroupage.	Le gouvernement ne restreint inutilement le commerce d'équipement lié aux TIC par des normes ou des exigences d'octroi de licences. Les tarifs douaniers sont bas et uniformes. La communauté accepte, du moins temporairement, de ne pas appliquer de frais de douane déraisonnables sur les produits distribués par voie électronique. On observe une ouverture significative dans le secteur des services, qui facilite le commerce électronique ainsi que l'établissement et la gestion de réseaux de TIC, mais certaines restrictions demeurent. On encourage l'investissement étranger direct dans le secteur des TIC, mais à certaines conditions.
4	Le secteur des télécommunications a été libéralisé et le cadre de réglementation encourage la libre concurrence. Cette réglementation promeut efficacement l'accès universel. Un organisme indépendant établit les règles régissant les télécommunications et en surveille l'application. Les citoyens et les entreprises peuvent choisir parmi plusieurs fournisseurs pour les services de télécommunications et de transmission de données. Les réseaux des fournisseurs en place ont été ouverts à la concurrence et de nouveaux joueurs en profitent pour offrir leurs services aux consommateurs. On observe une vive concurrence entre les fournisseurs de services de téléphonie mobile. Le spectre des radiofréquences a été réparti conformément aux normes internationales, et des accords d'octroi de licences encouragent l'entrée de nouveaux arrivants dans le marché. L'offre de services à valeur ajoutée, comme l'accès à large bande, constitue une source d'avantages concurrentiels.	S'il existe des tarifs douaniers sur l'équipement lié aux TIC, ceux-ci sont bas et uniformes. Le commerce dans le secteur des services est totalement libéralisé, y compris les services offerts par voie électronique. La communauté affirme explicitement ne pas vouloir appliquer de tarifs douaniers déraisonnables sur les produits distribués par voie électronique. L'investissement étranger dans le secteur des TIC est encouragé et sujet à très peu de restrictions, s'il y en a.

GLOSSAIRE

- B2B. B2B (business-to-business ou entrepriseentreprise) désigne l'échange de produits, services ou renseignements entre entreprises et non pas entre entreprises et clients. (Source : adapté du site www.whatis.com)
- B2C. B2C (business-to-consumer ou entrepriseclient) désigne l'échange de produits, services ou renseignements entre entreprises et clients. (Source : adapté du site www.whatis.com)
- B2G. B2G (business-to-government ou entreprisegouvernement) englobe l'échange de renseignements, le fait de remplir des formules financières ou réglementaires, le paiement de taxes ou d'honoraires et toute autre transaction entre une entreprise et une entité gouvernementale (municipale, régionale, provinciale ou nationale). (Source : adapté du site www.whatis.com)
- EDI. L'EDI (Electronic Data Interchange ou échange de données informatisées) correspond à l'échange électronique de renseignements structurés entre deux partenaires commerciaux. (Source : adapté du site www.bellzinc.ca)
- FCL/FTL/TL. FCL (Full Container Load ou conteneur complet) ou FTL (Full Truck Load ou camion complet) ou encore Truck Load (TL ou camion charge complète) est un terme utilisé en transport pour désigner une situation où tout le conteneur ou tout le camion est rempli des marchandises d'un même client. (Source : adapté du site <http://theweb.badm.sc.edu>)
- LCL/LTL. Less than Container Load (LCL ou conteneur partiel) ou Less than Truck Load (LTL ou camion partiel) est un terme utilisé en transport pour désigner une situation où le conteneur ou le camion n'est pas rempli des marchandises d'un même client. (Source : adapté du site <http://theweb.badm.sc.edu>)
- Portail. Terme assez récent, il est généralement synonyme de passerelle, et désigne un site sur le World Wide Web qui est ou entend devenir un site d'accueil important pour les utilisateurs quand ils se connectent au Web ou que les utilisateurs tendent à consulter comme site de référence. (Source : adapté du site www.whatis.com)
- Site Web. Un site Web est un recueil de fichiers connexes sur le World Wide Web auquel on accède à partir d'une page d'accueil. (Source : adapté du site www.whatis.com)

BIBLIOGRAPHIE

- Aabo, T. 2001. «E-Commerce and Exchange Rate Exposure Management: A Tilt towards Real Hedging». *Journal of E-Business*, Vol. 1, N°1, pp. 12-31.
- Aaker, D.A., et G.S. Day. 1990. *Marketing Research*, 4ième éd. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Afuah, A. 2003. «Redefining firm boundaries in the face of the Internet: Are firms really shrinking? ». *Academy of Management Review*, Vol. 28(1), pp. 34-53.
- Afuah, A. N. et C.L. Tucci. 2000. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill. 360 p.
- Agrawal, V., L.D. Arjona, et R. Lemmens. 2001. «E-performance: The path to rational exuberance ». *The McKinsey Quarterly*, N°1, pp. 31-43.
- Alavi, M., et D Leider. 1999. « Knowledge management systems: emerging views and practices from the field ». *System Sciences*, HICSS-32.
- Alford, P. 2000. « E-Business in the Travel Industry: An International Research Report ». *Travel & Tourism Intelligence*, 147 pages.
- Allaire, Y., et M.-E. Firsirotu. 1990. *L'entreprise Stratégique; Penser la Stratégie*, Gaétan Morin Éditeur, 620 pages.
- Allen, D., T. Kern et M. Havenhand. 2002. "ERP Critical Success Factors: an exploration of the contextual factors in public sector institutions". *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii
- Alt, R., et H-D. Zimmermann. 2001. « Preface: Introduction to Special Section – Business Models ». *Electronic Markets*, Vol. 11(1), p.3-9.
- Amit R., et Zott C. 2001. « Value Creation in E-business ». *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-520.
- Amoroso, D. L. 2003. «Successful Penetration into the e-Business Environment: An Empirical Study». *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences* (Hawaii).
- Amoroso, D. L., et H. E. Sutton. 2002. «Identifying e-Business Readiness Factors

Contributing to IT Distribution Channel Reseller Success: A Case Analysis of Two Organizations». *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences* (Hawaii).

Andam, Z. R. 2003. *e-Commerce and e-Business*. e-ASEAN Task Force et UNDP-APDIP

Anonymous. 2001. «UK leads Europe in 'e-readiness'». *Information World Review*, Vol. 170, p.2-12.

APEC Readiness Initiative. 2000. *E-commerce Readiness Assessment Guide: A Self-assessment on Hong Kong's Readiness for E-commerce*, Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) and Hong Kong Government Information Technology and Broadcasting Bureau.

APEC Readiness Initiative. 2000. *E-Commerce Readiness Assessment Guide*, Hong Kong China, Asia Pacific Economic Cooperation (APEC).

Applegate, L. M. 1997. *Emerging E-Business Models: Lessons from the Field*, Harvard Business School Press.

_____. 2000a. *Emerging E-Business Models: Lessons from the field*. Harvard Business School, 23 pages.

_____. 2000b. *Overview of Business Models*. Harvard Business School Press.

Arias, S. 2002. «Performance-Centered Design for Developing Countries: Emphasizing Context». *Performance Improvement*, Vol. 41, N°10, p. 7-11.

Aronica, R., et P. Fingar. 2001. *The Death of e and the Birth of the Real New Economy*. Meghan-Kiffer.

Auffret, P. 2003. «Trade Reform in Vietnam - Opportunities with Emerging Challenges». *Policy Research Working Paper*, N° 3076, World Bank.

Auger, P., A. BarNir, et J.M. Gallagher. 2003. «The Use of Internet-Based Electronic Commerce in the Publishing and Chemical Industries: Differences Between Bit-Based and Atom-Based Businesses ». *2003 annual conference of the Decision Science Institute*. Novembre. Washington DC.

Avenier, M.J. 1989. «Méthodes recherche de terrain et recherche en management stratégique ». *Économies et Sociétés*, Série sciences de gestion, N° 14, p. 199-218.

Aversano, L., et T. Bodhuin. 2004. «Evolution of Business Processes towards eBusiness using a critiquing approach». *2004 ACM Symposium on Applied Computing*.

- Ayer M., H. Brunk, G. Ewing, W. Reid, et E. Silverman. "An empirical distribution function for sampling with incomplete information". *Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 26(4), pp.641-647.
- Bagley, M. 2001. «Internet business model patents: Obvious by analogy». *Michigan Telecommunications and Technology Law Review*, Vol. 7, p. 253-288.
- Bailey, J. P., et Y. Bakos. 1997. «An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries». *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, N°3, p. 7-20.
- Bakos, Y. 1998. «The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet». *Communications of the ACM*, Vol. 41, N°8.
- Bakry, S. H., et F. H. Bakry. 2001. «A strategic view for the development of E-Business». *International Journal of Network Management*, Vol. 11, p. 103-112.
- Balskrishan, A., S.R. Kumara, et S. Sundaresan. 1999. « Manufacturing in the digital age: Exploiting information technologies for product realization», *Information Systems Frontiers*, Vol.I, pp.25-50.
- Bambury, P. 1998. « A Taxonomy of Internet Commerce ». *First Monday*, Vol.2. http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_10/bambury/index.html. April 10 2003.
- Barnatt, C. 2001. «The Second Digital Revolution». *Journal of General Management*, Vol. 27, N°2.
- Barney, J. 1991. «Firm resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, Vol.17, no.1, p. 99-120.
- Bartelt, A., et W. Lamersdorf. 2001. «A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce». *Proceedings of the IFIP/ACM International Conference on Distributed Systems Platforms (Middleware 2001)*, WS on Electronic Commerce.
- Barua, A., A.B. Whinston, et F. Yin. 2000. « Value and Productivity in the Internet Economy ». *Computer*, May. p. 102-105
- Barua, A., P. Konana et A. Whinston. 2001. «Measures for e-business value assessment». *IT Professional*, Vol. 3, N°1, p. 47-51.
- Barua, A., P. Konana, A. B. Whinston et F. Yin. 2000a. «Managing E-Business Transformation: Opportunities and Value Assessment?». *Center for Research in Electronic Commerce, McCombs School of Business, The University of Texas at Austin, Austin, TX*.
- _____. 2000b. «Making E-business pay: eight key drivers for operational success». *IT Professional*, Vol. 2, N°6, p. 22-30.

- Bastos, T.P., et D. O'Connor. 2002. *Policies and Institutions for E-Commerce Readiness: What can Developing Countries Learn from OECD Experience?* Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): OECD Development Centre.
- Belle, V. 2004. «A Proposed Framework for the Analysis and Evaluation of Business Models». *Proceedings of SAICSIT 2004*.
- Benbya, H., et N. Belbaly. 2002. «The "New" New Economy: Lessons Learned From The Burst of Dot-Com's Bubble Dispelling The Myths of the New Economy». *Journal of E-Business*, Vol. 2, N°2, p. 27-38.
- Berryman, K., et L.F. Harrington, D. Layton-Rodin, V. Rerolle. 1998. «Electronic Commerce: Emerging Strategy». *The McKinsey Quarterly*, no.1, p. 129-136.
- Betz, F. 2002. «Strategic Business Models». *Engineering Management Journal*, Mar.
- Bingi, P., M.K. Sharma, J.K. Godla. 1999. « Critical issues affecting an ERP implementation ». *Information systems management*, Vol.3, pp.7-14.
- Birch, D., et M.A. Young. 1997. « Financial services and the Internet – what does cyberspace mean for the financial services industry ? ». *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 7, N° 2, pp. 120-128.
- Blackburn, R., et R. Athayde. 2000. « Making the connection: the effectiveness of Internet training in small businesses ». *Education and Training*, Vol. 42, N° 4/5, pp. 289-298.
- Blankenburg H. D., K. Eriksson, et J. Johanson. 2000. «Creating value through mutual commitment to business network relationship ». *Strategics management Journal*, Vol. 20 (5), pp.467-486.
- Blinder, A. S. 2000. «The Internet and the New Economy». *Brookings Policy Brief*, Vol. Juin, N°60, p. 161-178.
- Bobe, B. 2002. «Nouvelle économie: Mythe ou Réalité». *Canadian Journal of Policy Research*, Vol. 3, N°1, p. 19-27.
- Borenstein, S., et G. Saloner. 2001. «Economics and Electronic Commerce». *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, N°1, p. 3-12.
- Boss, S., D. McGranahan, et A. Mehta. 2000. « Will the bank control on-line banking ? », *The McKinsey Quaterly*, N° 3, pp. 71 - 77.
- Brandenburger A.M. et B. J. Nalebuff. 1996. *Co-opetition*. New York: Doubleday
- Bridges.org. 2001a. *Comparison of E-Readiness Assessment Models*.
- _____.2001b. *E-Readiness as a Tool for ICT Development*.

- Brown, I., R. Hoppe et P. Mugera. 2004. «The Impact of National Environment on the Adoption of Internet Banking: Comparing Singapore and South Africa». *Journal of Global Information Management*, Vol. 12, N°2, p. 217-228.
- Brown, S. H. 2001. «Lessons for the 'new economy'». *Electronic Business*, Vol. 27, N°5, p. 118.
- Brynjolfsson, E., et B. Kahin. 2000. *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Brynjolfsson, E., et G. Urban. 2001. *Strategies for e-Business Success*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Brynjolfsson, E., et L. M. Hitt. 1996. «Paradox lost: Firm level evidence on returns to information systems spending ». *Management Science*, No.42, p.541-558.
- Buhalis, D. 2000. « The Cost and Benefits of Information Technology and the Internet for Small and Mediumsized Tourism Enterprises ». *Springer Wine New York* , p. 218 - 225.
- Burns, M., et J. Howison. 2001. « Digital manufacturing –Napster fabbing: Internet delivery of physical products ». *Rapid Prototyping Journal* , Vol. 7, N° 4, pp. 194-196
- Buttriss, G., S. Australia et I. F. Wilkinson. 2002. «Towards a Process Model of Internetalisation: Becoming an e-Business». *Retrieved July*, Vol. 24, p. 2004.
- Byrd, T., et T.E. Marshall. 1997. « Relating Information Technology Investment to Organizational Performance: ACausal Model Analysis ». *International Journal of Management Sciences*, Vol. 25, N°1, pp.43-56.
- Cairncross, F. 1977. *The death of distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Harvard Business School Press.
- _____. 2000. «e-Management: a survey». *The Economist*, November 11th.
- Calder, B. J. 1994. "Qualitative marketing research". In *Principles of marketing research* (p.50-72) éd. de R. P. Bagozzi. Cambridge, MA: Basil Blackwell Ltd.
- Callahan, G., et R. W. Garrison. 2003. «Does Austrian Business Cycle Theory Help Explain the Dot-Com Boom and Bust?». *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 6, N°2, p. 67-98.
- Cantrell, R. L. 1999. «The Six Angles of Competition». *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, N°3, p. 51-57.
- Carroll, R.F., et R.R. Tansey. 2000. « Intellectual capital in the new Internet economy». *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 N° 4, pp. 296-311.

- Carter, A., L. H. Geary et E. Garcia. 2001. "The Best Online Brokers of 2001". *Money*, Vol.30, p.92-96.
- Cartier, M. 2003. *La nouvelle économie : Une réorganisation de notre société*. Site personnel http://www.michelcartier.com/McArticleB.php3?id_article=231
- Castells, M. 2001. *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet*. Business, and Society. Oxford: Oxford University Press.
- Castelluccio, M. 2000. « Can the enterprise run on free software? ». *Strategic Finance*, Vol. 81(9), pp. 50-55.
- Caves, R., et Williamson, P. 1985. « What is Product Differentiation, Really? ». *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 34, pp. 113-132.
- Center for International Development. 2002. *Se préparer pour le monde réseauté - Un guide pour les pays en développement*, Harvard University Press.
- Cernat, L. 2003. «Trade and Competition Policy in the Digital Era : Towards a Regulatory Framework for Global e-Business». *Journal of World Investment*, Vol. 4, N°6, p. 987-1010.
- Chan, C., et P.M.C Swatman. 2000. « From EDI to Internet commerce: the BHP Steel experience". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 10, N° 1. pp. 72-82.
- Chang, H., et A. Cheema. 2001. *Conditions for Successful Technology Policy in Developing Countries- Learning Rents, State Structures and Institutions*: UNU/INTECH Discussion Papers - ISSN 1564-8370 - The United Nations University.
- Chang-tseh H., et B. Lin. 1998 «Internet commerce for small businesses ». *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 98/3, pp.113-119.
- Charoenying, D. 2001. «A Study of Electronic Commerce in Developing Countries: The Case of Thailand». Stout, Information Technology Operational, University of Wisconsin.
- Chau, P.Y.K., et K.Y. Tam. 1997. « Factors affecting the adoption of open systems: An exploratory study". *MIS Quarterly*, Vol 21(1), pp. 1-21.
- Chen, S. 2001. *Strategic Management of e-Business*, Wiley & Sons.
- _____. 2003. «The real value of "e-business models"». *Business Horizons*, Vol. 4, N°2, p. 15-21.
- Chen, S., et J. Ning. 2002. «Constraints on E-commerce in Less Developed Countries: The Case of China». *Electronic Commerce Research*, Vol. 2, N°1-2, p. 31-42.

- Chesbrough, H., et R. S. Rosenbloom. 2002. «The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies». *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, N°3, p. 529-555.
-
- _____. 2001. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, Boston : Harvard Business School, 42 pages.
- Chidamber, S. R. 2003. « An Analysis Of Vietnam's ITC And Software Services Sector ». *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*. Vol. 13, pp. 1-11.
- Choucri, N., et V. Maugis. 2003. *Global e-Readiness for What?* Boston: Center for eBusiness at MIT, Sloan School of Management.
- Christensen G.E., et L.B. Methlie. 2003. « Value Creation in eBusiness: Exploring the Impacts of Internet-Enabled Business Conduct ». *16th Bled eCommerce Conference: eTransformation*. Slovenia, Bled, 2003.
- CIDA. 2001. «Leapfrog Strategies For Vietman's Digital Economy - Vietnam-Canada Information Technology Projet». CIDA Project Number: 975/19031.
- Clark, J. C., et S. Neill. 2001. « Net Value : Valuing Dot.Com Companies – Uncovering the Reality behind the Hype », *Amacom*, 300 p.
- Clarke, I., O. Sandbert, B. Wiley, et T. Hong. 2000. « Freenet: A distributed anonymous information storage and retrieval system ». In *Proceedings of the Workshop on Design Issues in Anonymity and Unobservability*, Berkeley, CA.
- Clarke, T. 2001. « The knowledge economy », *Education and Training*, Vol. 43, N° 4/5, pp. 189-196.
- CNUCED. 2003. «Rapport sur le commerce électronique et le développement 2003». New York et Genève, Publication des Nations Unies, Numéro de vente : E.03.II.D.30, ISBN 92-1-112602-9.
- Coase, R. 1937. «The nature of the firm». *Economica*. 4: 386-405.
- Coltman, T., M. Devinney, A. S. Latukefu et D. Midgley. 2000. *E-Business: Revolution, Evolution or Hype?* Sydney: The University of Sydney Press.
- Computer Systems Policy Project. 1999. *Advancing Global Electronic Commerce: Technology Solutions to Public Policy Challenges*.
- Cooper, R.B., et R.W. Zmud. 1990. « Information technology implementation research: A technological diffusion approach ». *Management Science*, Vol. 36(2), pp. 123-139.

- Coppel, J. 2000. «E-Commerce: Impacts and Policy Challenges ». OECD, *Economics Department Working Papers*, No.252.
- _____. 2003. *Globalization, Culture and E-Business*. New York: Prentice Hall.
- Corbitte, B. J. 2003. *Globalization, Culture and E-Business*, Idea Group Inc.
- Corrocher, N., et A. Ordanini. 2002. «Measuring the Digital Divide: A framework for the analysis of cross-country differences». *Journal of Information Technology*, Vol. 17, p. 9-19.
- Cothrel, J. P. 2000. «Measuring the success of an online communities ». *Strategy and Leadership*, Vol. 28, N°2, pp. 17-21.
- Crenshaw, E. M., et K. K. Robinson. 1999. *Cyber-Space and Post-Industrial Transformations: A Cross- National Analysis of Internet Development*, Ohio State University Department of Sociology.
- Cuhls, K., et T. Kuwahara. 1994. *Outlook for Japanese and German Future Technology: Comparing Japanese and German Technology Forecast Surveys*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.
- Curien, N., et P.A. Muet. 2004. *La société de l'information*, Conseil d'Analyse Economique, Paris, La Documentation française, téléchargeable à <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000180.shtml>.
- Dahlberg, L. 2001. «The Internet and Democratic Discourse: Exploring the Prospects of Online Deliberative Forums Extending the Public Sphere ». *Information, Communication & Society*, Vol.4 (4), pp. 615-34.
- Damanpour, F. 1996. «Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models ». *Management Science*, Vol. 42(5), pp. 693-716.
- Damanpour, F. 2001. «E-business E-commerce Evolution:Perspective and Strategy ». *Managerial Finance*, Vol 27, Number 7, pp.16-33.
- Daniel, E.M., J. Hoxmeier, A. White et A. Smart. 2004. «A Framework for the sustainability of e-marketplaces». *Business Process Management Journal*, Vol. 10, N°3, p. 277-290.
- Daniels, S. 1998. «The virtual corporation ». *Work Study*, Volume 47, Number 1, pp. 20-22.
- Dasgupta, S., D. Agarwal, A. Ioannidis, et S. Gopalakrishnan. 1999. «Determinants of information technology adoption: An extension of existing models to firms in a developing country ». *Journal of Global Information Management*, Vol 7(3), pp. 41-49.

- Day, G, A. Fein, et G. Ruppertsberger. 2000. « Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges ». *California Management Review*, Vol. 45(2), pp. 131-150.
- De Ruyter K., M. Wetzels, et M. Kleijnen. 2000. « Customer adoption of e-service: an experimental study ». *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, Number 2, pp. 184-207.
- DeBruyne, P., Herman, J.M. de Schoutheete. 1974. *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris, PUF.
- DeLone, W.H., et E.R. McLean. 1992. « Information systems success: The quest for the dependant variable ». *Information Systems Research*, Vol 3(1), pp. 60-95.
- Denieul, F. 1999. *Internet et les sept piliers du XXIe siècle*, Paris : Connaissance partagée.
- Denzin, N.K. 1989. « The Sociological Interview ». In *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989, pp. 102-120.
- Devaraj, S., et R. Kohli. 2003. « Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link? ». *Management Science*, Vol. 49(3), pp. 273-289.
- Dewan, S., et F. J. Riggins. 2005. «The Digital Divide: Current and Future Research Ditections». *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 9, N°2, p. 157-165.
- Dhillon, G., D. Coss D, et R. Hackney. 2001. « Interpreting the role of disruptive technologies in e-business ». *Logistics Information Management*, Vol. 14, N° 1/2, pp. 163-170.
- Dinlersoz, E. M., et P. Pereira. 2005. «Patterns of Diffusion of Electronic Commerce in Retail Industries: Theory and Evidence». *CESifo Economic Studies*, Vol. 51, N°2-3, p. 261.
- _____. 2006. «Diffusion of electronic commerce». In *Industrial Organizatin and the Digital Economy*, G. Illing, et M. Peitz. Boston: The MIT Press.
- Donada, C. 2002. «Modèles d'affaires électroniques et distributeurs automobiles : une approche par la chaîne de valeur». *Revue Internationale de gestion*, Hors série, pp. 46-54.
- Downes, L., et C. Mui. 1999. *Unleashing the Killer App : Digital Strategies for Market Dominance*. Boston: Havard Business School Press.
- Drew, A. 2002. «E-Business Research Praticce: Towards an Agenda». *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 1, N°1, p. 18-26.

- Drucker, P. F. 1992. *Managing for the future: 1990s and beyond*. New York: Truman Talley Books.
- _____. 1995. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books.
- _____. 2002. *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press.
- Dubosson-Torbay M., A. Osterwalder, et Y. Pigneur. 2002. «E-Business Model Design, Classification, and Measurement». *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, n°1, janvier - février, pp. 5-23
- Duncan E. 2000. « e-Entertainment ». *The Economist* , October 7th.
- Dunning, J.H., 1995. "Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism". *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, pp. 461-491
- Dutta, S., et A. Segev. 1999. «Business transformation on the Internet». *European Management Journal*, Vol. 17, pp. 466-476.
- Dyer, et A. Singh. 1999. *Electronic Commerce: Issues for the South*. South Centre, Trade-Related Agenda Development and Equity (TRADE).
- Earl, M. J. 2000. «Evolving the E-Business». *Business Strategy Review*, Vol. 11, N°2, p. 33-38.
- Earl, M., et B. Khan. 2001. «E-Commerce is changing the face of IT ». *Sloan Management Review*, Fall.
- Economist Intelligence Unit and Pyramid Research. 2001. *E-Readiness Rankings*.
- _____. 2002. *E-Readiness rankings*, July 2002.
- Economist-Intelligence-Unit. 2005. *The 2005 e-readiness rankings*: The Economist.
- Eid, R. 2005. «International internet marketing: A triangulation study of drivers and barriers in the business-to-business context in the United Kingdom». *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, N°3, p. 266-280.
- Eisenmann, T. 2002. *Internet business models : text and cases*. McGraw-Hill.
- Elliot S., et C. Loebbecke. 2000. «Interactive, inter-organizational innovations in electronic commerce». *Information Technology & People*, Vol. 13, N° 1, pp.46-66.
- Ernst D., T. Halevy, J-H.J. Monier, et H. Sarrazin. 2001. «A future for e-alliances ». *The McKinsey Quarterly*, N° 2.

- Evans M., G. Wedande, L. Ralston, et S. Vant Hul. 2001. « Consumer Interaction in the virtual era : some qualitative insights ». *Qualitative Market Research : An International Journal*, Vol. 4, No. 3, MCB University Press, p. 150-159.
- Evans P., et T.S. Wurster. 2000. «Click. Boom: The next generation of e-commerce strategy», *Ivey Business Journal*, London : Mar/Apr Vol. 64, no. 4, p. 35-42.
- _____. 1999. *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston : Harvard Business School Press.
- Evrard Y., B. Pras, E. Roux. 1997. *Market : études et recherches en marketing*, Paris, 2ème édition, Nathan
- Ezz, I. E. . 2005. «The Role of ICT in Sustainable Development: Some Challenges for Developing Countries». *International Student* (Hiroshima).
- Feeny, D. 2001. «Making Business Sense of the E-Opportunity». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, N°2, p. 41-51.
- Fetscherin, M. 2003. «Evaluating Consumer Acceptance for Protected Digital Content ». *Digital Rights Management*, p. 321-333.
- Feyerabend, P. 1990. *Diálogo Sobre el Método*, Madrid: Cátedra. Trad. en vietnamien par Xuan Mai Tran
- Fichman, R.G. 2000. «The diffusion and assimilation of information technology innovations ». R.W. Zmud, ed. *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future through the Past*. Pinnaflex Publishing, Cleveland, OH, 105-127.
- Fichman, R.G., et C. Kemerer. 1999. « The illusory diffusion of innovation: An examination of assimilation gaps ». *Information Systems Research*, Vol 10(3), pp. 255-275.
- Figueiredo, J.M. 2000. «Finding sustainable profitability in electronic commerce », *Sloan Management Review*, Vol. 41(4), pp. 41-52
- Fillis, I., et B.A. Wagner. 2004a. « A Qualitative Investigation of Smaller Firm E-Business Development ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 3, pp. 349-361.
- _____. 2004b. «Factors Impacting on E-Business Adoption and Development in the Smaller Scottish Firm ». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 178-191.
- Fillis, I., U. Johannson et B. Wagner. 2004. «Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10, N°3, p. 178-191.

- Fingar, P., H. Kumar, et T. Sharma. 2000. *Enterprise E-Commerce*. Meghan-Kiffer, Press Tampa, 359p.
- Fiona, F.N., et J. Lee-Shang Lau. 2001. « Critical factors for successful implementation of enterprise systems ». *Business Process Management Journal*, Vol. 7 N° 3, pp. 285-296.
- Firat, A. 2003. «Information Integration Using Contextual Knowledge and Ontology Merging». Thèse du Doctorat, Massachusetts, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 151 p.
- Fleenor, C. P., et P. Raven. 2002. «Barriers to Effective E-Business in Developing Countries». *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. 1, N°4, p. 39-47.
- _____. 2000. *Barriers to Effective E-Business in Developing Countries*, Seattle University: Institute for Global e-Business (IGBI).
- Flichy P. 2000a. « Technologies fin de siècle : l'internet et la radio ». *Réseaux*, 18 (100), p. 249 – 271.
- _____. 2000b. «Genèse de la nouvelle économie». *Document de recherche - Université de Marne la Vallée*.
- _____. 2001. «Genèse du discours sur la nouvelle économie aux Etats-Unis». *Revue Economique*, Vol. 4, N°2, p. 12-26.
- Forbes, D. 2002. «Making sense of the Internet Startup Boom». *Review - Strategic Management Research Center*, Vol. 5, N°1, p. 1-5.
- Forge, S. 1995. *The Consequences of Current Telecommunications Trends for the Competitiveness of Developing Countries*. Washington, DC, The World Bank Information for Development Program (infoDev) Industry and Energy Department.
- Gagnon, S. 2003. «E-Business Model Innovation and Capability Buiding». *Discussion Paper No. 2003/40 - WIDER - United Nations University*.
- Galbraith, C. S., et G. G Merrill. 2001. « IPO Performance in Business to Business “B2B” E-commerce firms: effects of strategy and industry ». *Managerial Finance*, Vol. 27, N° 7, pp. 1-15.
- Gallivan, M.J. 2001. « Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies ». *Information System Journal*, Vol. 10, pp. 277-304.

- Garcia, L., et F. Quek. 1997. « Qualitative research in information systems: time to be subjective? ». Dans A.S. Lee, J. Liebenau and J.I. DeGross, eds. *Information systems and qualitative research*. pp.542-568. London: Chapman and Hall.
- Gattiker, U., S. Perlusz, et K. Bohman. 2000. « Using the Internet for B2B activities: a review and future directions for research ». *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 10, no. 2, pp 126-140.
- Gauthier. 2003. *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 619 p.
- Gebauer, J., et M. Ginsburg. 2003. «The US Wine Industry and the Internet: An Analysis of Success factors for Online Business models». *Electronic Markets*, Vol. 13, N°1, p. 59-66.
- Gensollen, M. 2005. «Des réseaux aux communautés: la transformation des marchés et des hiérarchies». En ligne. <www.gensollen.net/2005_Reseaux_Communautes_MG_in_SP.pdf>.
- Genus, A., et M. Nor. 2005. «Socialising the Digital Divide: Implications for ICTs and E-Business Development». *Journal of Electronic Commerce in Organisations*, Vol. 3, N°2, p. 82 - 94.
- Gibbs, J., et K.L. Kraemer. 2004. « A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: An institutional approach ». *Electronic Markets*, Vol. 14(2), p. 124-137.
- Gibbs, J., K.L. Kraemer, J. Dedrick. 2003. « Environment and policy factors shaping global e-commerce diffusion: a cross-country comparison". *The Information Society*, Vol. 19(1), pp. 5-18.
- Gibson, P. 2001. «EB 300: Survival of the fittest». *Electronic Business*, Aug 2001, p. 8.
- Glaser, B., et A. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Pub. Co., Chicago.
- Golder, P.N., et G.J. Tellis. 1996. « First to Market First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership ». *Sloan. Management Review*, Vol. 37(2), p. 65-75.
- Goldstein, A., et D. O'Connor. 2000. *E-Commerce for Development: Prospects and Policy Issues*, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): OECD Development Centre.
- Gong, W. 2004. «A Conceptual Solution to eBusiness Models in Developing Countries: Post-Crisis Domestic Procurement Network to Facilitate Humanitarian Assistance». *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, Vol. 18, N°4, p. 1-8.

- Gordijn, J., A. Osterwalder et Y. Pigneur. 2005. «Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations». *18th Bled eConference eIntegration in Action* (Bled, Slovenia, June 6 - 8, 2005).
- Gordijn, J., H. Akkermans, et H. Van Vleit. 2000a. "Business Modelling is not Process Modelling". <http://www.cs.vu.nl/~gordijn/research.htm> .Last accessed April 10, 2003.
- _____. 2000b. "What is an electronic business model?". *12th International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management*, EKAW-2000; 2-6 Oct 2000; Juan-les-Pins, France.
- Gordon, Theodore Jay. 1994. «The Delphi Method». *Future Research Methodology - AC/UNU Millennium Project*.
- Gourova, E., et Hermann C. 2001. «The Digital Divide- A Research Perspective: A Report to the G8 Opportunities Task Force». Joint Research Centre, European Commission. En ligne. <<http://www.jrc.es>>.
- Grawitz, M. *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz, 1993. 870p.
- Greenspan, A. 2002. *Testimony of Chairman Alan Greenspan: Federal Reserve Board's Semiannual Monetary Policy Report to the Congress before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs*. U.S. Senate.
- Grieger, M. 2003. «Electronic marketplaces: A Literature review and a call for supply chain management research». *European Journal of Operational Research*, Vol. 144, p. 280-294.
- Guba, E., et Y.S. Lincoln. 1994. « Competing paradigms in qualitative research. In Handbook of Qualitative Research ». eds. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 105-108.
- Guidère, M. 2004. *Méthodologie de la recherche*. Ellipses Edition Marketing S.A. 125p.
- Guillén, M., et S. Suárez. 2004. « Explaining the Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-national Internet Use ». *Social Forces*, Vol. 94 (December).
- Gulati R., N. Nohria, et A. Zaheer. 2000. « Strategic networks ». *Strategies management Journal, Special Issue*, Vol. 21 (3), pp.203-215.
- Gulati, R., et J. Garino. 2000. «Get the right Mix of Bricks and Clicks». *Harvard Business Review*, mai et juin.
- Gurbaxani, V., et S. Whang. 1991. « The impact of information systems on organizations and markets ». *Communications of the ACM*, Vol. 34(1), pp. 59-73.

- Gurova, E., Hermann, C., Leijten, J. et Clements, B. 2001. *The Digital Divide: A research perspective*. A Report to the G8 Opportunities Task Force, IPTS-Sevilla, JRC-EC, Eur 19913 EN.
- Hagel III, J., et M. Singer. 1999. « Unbundling the corporation : Strategy in the new economy ». *The McKinsey Quaterly*, pp. 148 -156.
- Hagel, J. 2002. «Edging into Web Services». *The McKinsey Quarterly*, N°4, p. 21-27.
- Hagel, J., et J. F. Rayport. 1997. 'The New Infomediaries'. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 4, p. 54-71
- Hagel, J., et A.G. Armstrong. 1997. *Net Gain: Expanding Market Through Virtual Communities*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hainsworth, G. B. 2000. «Authority Relations and Economic Decision-Making in Vietnam: An Historical Perspective». *Pacific Affaires*, Vol. 72, N°4, p. 611-612.
- Hall, P. 1999. «Innovation and Market Value». *NBER Working Paper*, No. 6984.
- Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*, Boston : Harvard School Press, 333 pages.
- Hamel, G. et C. Prahalad. 1990. « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*.
- Hammer, M., et J. Champy. 1994. *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperCollins.
- Han, K. 2002. *A Quest for ' Winner- Takes - All': A Review of Creating and Capturing Value: Perspectives and Cases on Electronic Commerce*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Harris, R. 2001. « Buying and selling in a digital world ». *Strategy & leadership*, N°du 28.05.2001 pp15-20
- Hasan, H., et T. Hendrika. 2000. « Strategic Management of electronic commerce: an adaptation of the balance scorecard ». *Internet Research, Electronic Networking Applications and Policy*, Vol.. 10, N° 5, pp. 439 -450.
- Hatter, A. 2000. « Dot.Coms risk failure by ignoring both customers and traditional business Rules ». Retrieved February 9, 2002 from <http://www.pwcglobal.com/extweb/ncpressreleasesf/DocID/0F753CC8B801A8668525694C00672734>.
- Hawk, S. 2004. «A Comparison of B2C E-Commerce in Developing Countries». *Electronic Commerce Research*, Vol. 4, p. 181-199.

- Henten, A., et K. E. Skouby. 2002. «New Forms of E-Business Based Value Creation?». *CTI Working Paper*, No. 70, 2002 - Center for Tele-Information.
- Herbig, P., et B. Hale. 1997. «Internet: the marketing challenge of the twentieth century». *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 7, N° 2, pp. 95-100.
- Hinds, V. 2001. «The Survival of Dot.Coms ». *The Network Journal*, Retrieved February from: http://www.tnj.com/articles/Features/features_april01_dotcom.html
- Hirakubo, N., et H. H. Friedman. 2001. «Dot-Bombs: Lessons from the Dot-Com Debacle». *Journal of Internet Commerce*, Vol. 3, N°1, p. 5-13.
- Hirschman A.O. 1997. *The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism Before Its Triumph*. Princeton: Princeton University Press.
- Hitt, L.M., et Brynjolfsson E. 1996. «Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value ». *MIS Quarterly*, Vol. 20(2), pp. 121-142
- Hofstède, G. 2004. *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw Hill
- Holme, I.M., et B.K. Solvand. 1991. *Forskningsmetodik: Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*. Lund, Sverige: Studentlitteratur. Trad. en vietnamien par Hoang Tuan, NXB Thong Ke, Ha Noi
- Horvath, L. 1998. «Collaboration: the key to value creation in supply chain management ». *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 6, N° 5, pp. 205-207.
- Huang, J. H., et W. W. Huang. 2004. «An E-Readiness Assessment Framework and Two Field Studies». *Communications of the AIS*, Vol. 14, p. 364-386.
- Huber, G.P., et A. Delbecq. 1972. «Guidelines for Combining the Judgments of Individual Group Members in Decision Conferences ». *Academy of Management Journal*, Vol. 15 (2), pp. 161-174.
- Huberman, A.M., et M.B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Hui, K-L., Y-T. Gwee et P. Chau. 2004. «Building Successful e-business : A Brand perspective ». *2002 International Conference on Information Systems*.
- Humphrey, J., R. Mansell, D. Paré et H. Schmitz. 2003. *The reality of E-commerce with developing countries*. A report prepared for the Department for International Development's Globalisation & Poverty Programme jointly by the London School of

Economics and the Institute of Development Studies, Sussex, London/Falmer, March.

Husson, M. 2002. «Derrière les mirages de la nouvelle économie». *La Gauche*, 15-09-2002.

Iansiti, M., et R. Levien. 2004. « Strategy as Ecology ». *Harvard Business Review*.

IDC and World Times (2000). *Information Society Index*.

IDC and World Times (2002). *Information Society Index Update and Rankings*.

Ince, J. F. 2001. « Business to Business: The Morning After ». *Upside*, Vol.13, p. 68-70.

Jansen, M., et S. Henk. 2000. « Evaluating the role of intermediaries in the electronic value chain ». *Internet Research: Electronic Networking Activity and Policy*, Vol. 10, N° 5, pp.406-417.

Jantan, M., N. O. Ndubisi et O. B. Yean. 2003. «Viability of e-commerce as an alternative distribution channel». *Logistics Information Management*, Vol. 16, N°2, p. 427-439.

Javalgi, R. G., P. R. Todd et R. F. Scherer. 2005. «The dynamics of global e-commerce: an organizational ecology perspective». *International Marketing Review*, Vol. 22, N°4, p. 420-435.

Javary, M. 2004. «Evolving Technologies and Market Structures: Schumpeterian Gales of Creative Destruction and the United Kingdom Internet Service Providers' Market». *Journal of Economic Issues*, Vol. 38, N°3, p. 629.

Jennex, M. E. 2003. «UNCTAD and E-Commerce Success». *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 11, N°11, p. 1-7.

Jennex, M. E., D. L. Amoroso et O. Adedokun. 2004. «E-Commerce Infrastructure Success Factors for Small Companies in Developing Economies». *Electronic Commerce Research*, Vol. 4, p. 263-286.

Jennex, M. E., et D. L. Amoroso. 2002. «e-Business and Technology Issues for Developing Economies: A Ukraine Case Study». *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 10, N°5, p. 1-14.

Jeyaraj, A., et D. Balser. 2004. «Institutional Factors influencing E-Business Adoption». *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems* (New York, August 2004).

Jick, T.D. 1979. «Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 602-611.

- Judd, R. C. 1972. « Forecasting to consensus gathering, Delphi grows up to college needs ». *College and University Business*, Vol. 53.
- Kalafut, C. P., et J. Low. 2001. « The value creation index : quantifying intangible value », *Strategy and Leadership*, Vol. 29, N° 5, pp.9-15.
- Kalakota, R., et M. Robinson. 1999. « E-Business : Roadmap for Success ». *Reading, Mass, Addison-Wesley*, 370p.
- _____. 2002. *M-Business: The Race to Mobility*: McGraw-Hill
- Kamien, M., et N. Schwartz. 1982. *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press.
- Kanter, R. 2001. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, S., et M. Sawhney. 2000. « B2B E-Commerce Hubs: Towards a Taxonomy of Business Models ». *Harvard Business Review*.
- Katz, M., et K.Shapiro. 1985. « Network Externalities, Competition and Compatibility ». *American Economic Review*. Vol. 75, pp. 424-440.
- _____. 1994. « System Competition and Network Effects ». *Journal of Economic Perspective*. Vol. 8, pp. 93-115.
- Kauffman R. J., et C. H. Kriebel. 1988. « Modeling and measuring the business value of information technologies ». in *Measuring the Business Value of Information Technologies*, P.A. Strassman, P. Berger, E.B. Swanson, C.H. Kriebel and R.J. Kauffman (Eds.), ICIT Press, Washington D.C.
- Kauffman, R. et B. Wang. 2001a. « *Bid Together, Buy Together: On the Efficacy of Group-Buying Business Models in Internet-Based Selling* ». *Handbook of Electronic Commerce in Business and Society*.
- _____. 2001b. «The success and failure of Dotcoms: A Multi-Method survival analysis». *Fall 2001 INFORMS Conference on Information Systems and Technology*.
- _____. 2002. «Duration of Internet Firms: A Semi-Parametric Bayesian Survival Analysis». *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on Systems Science*, Los Alamitos, CA, Janvier.
- Kehoe, D.F., et N.J. Boughton. 2001. « New paradigms in planning and control across manufacturing supply chains The utilisation of Internet technologies », *International Journal of Operations & Production Management* , Vol. 21 No. 5/6, pp. 582-593.

- Kelly, K. 1996. « The economics of ideas », *Wired*, juin.
- _____. 1997a. « It Takes a Village to Make a Mall. Net Gain's John Hagel on the prerequisite for Net commerce : community ». *Wired*, août.
- _____. 1997b. « New rules for the New Economy ». *Wired*, septembre.
- _____. 1998. *New Rules for a New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*. New York: Penguin Books.
- _____. 1999. « The Roaring Zeros ». *Wired*, septembre.
- Kelly, T., et M. Minges. 2003. «Vietnam E-Commerce Advances». *I-WAYS, Digest of Electronic Commerce Policy and Regulation*, Vol. 26, p. 41-42.
- Kendall, J. D., L. L. Tung, K. H. Chua, C. H. D. Nguyen et S. M. Tan. 2001. « Receptivity of Singapore's SMEs to electronic commerce adoption ». *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, p. 223-242.
- Kendall, W. L. 2001. "Using models to facilitate complex decisions". Pages 147-170 in T. Schenk and A. Franklin (eds.), *Modeling in Natural Resource Management: Valid Development, Interpretation, and Application*, Island Press, Inc, Washington, DC, USA
- Kenny, C. 2001. *Prioritizing Countries for Assistance to Overcome the Digital Divide*. Communications & Strategies, Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe (IDATE). 41.
- _____. 2003. «Development's false divide». *Foreign Policy*, Vol. 134, p. 76.
- Khalifa, M., P. Banerjee et L. Ma. 2003. «Strategies for Successfully Deploying e-Markets: Lessons from the China Context». *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences* (Hawaii).
- Khuong-Vu. 2004. *ICT and Global Economic Growth*. Havard Business School.
- Kibby, M. D. 2000. «Home on the page: a virtual place of music community». *Popular Music*, Vol. 19, N°1, p. 91-100.
- Kimle, P.A., et M.L. Damhorst. 1997. « A grounded theory model of the ideal business image for women ». *Symbolic Interaction*, Vol. 20, pp.45-68.
- Kirk J., et M.L. Miller. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Kirkman, G., et P. Cornelius, et al. 2002. *The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World*. New-York : Oxford University Press.

- Kodama, M. 2000. « Business innovation through customer-value creation ». *Journal of management Development*, Vol. 19, N° 1, pp.49-70
- Kogut, B. 1988a. « Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives ». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-332
- _____. 1998b. « In competing on the Internet: How Amazon.com is rewriting the rules of the competition ». *Advance in strategic management*, Baum J.A.C., (ed.) Vol.15, JAI Press: Greenwich, CT; 1998, pp. 239-265.
- _____. 2000. «The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure ». *Strategic management Journal*, Special Issue Vol. 21 (3), pp.405-425.
- Kogut, B., et U. Zander. 1992. « Knowledge of the firm combinative capabilities and the replication of technology ». *Organization Science*, Vol. 3(2), pp.383-397.
- Kothari, H. 2001. «E-Business: A Strategic Glimpse». *Journal of E-Business*, Vol. 1, N°1, p. 26-33.
- Kowtha, N.R., et T.W.I. Choon. 2001. « Determinants of website development: A study of electronic commerce in Singapore ». *Information & Management*, Vol. 39(3), pp. 227-242.
- Kraemer K., et J. Dedrik. 1994. « Pay-offs from Investment in Information Technology: Lessons from the Asia-Pacific Region ». *World Development*, Vol. 22(12), pp. 1921-1931.
- _____. 2000. *Liberalization and the Computer Industry: A Comparison of Four Developing Countries*. Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine.
- Kraemer, K.L., et J. Gibbs, J. Dedrick. 2005. *Impacts of globalization on e-commerce use and firm performance: A cross-country investigation*. CRITO working paper.
- Krell, T., et J. Gale. 2005. «E-business migration: a process model». *Journal of Organisational Change*, Vol. 18, N°2, p. 117-131.
- Krueger, C. C., et P. M. Swatman. 2003. «Who are The Internet Content Providers?». *The Proceedings of IFIP I3E* (Sao Paolo, Brazil,).
- Krueger, C. C., P. M. Swatman et K. Van Der Beek. 2003. «Business Model Formation within the Online News Market: The Core + Complement Business Model Framework». *16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation*, Bled, Slovenia, June 9 - 11, 2003.
- Krueger, C.C., N. Lu et P.M.C. Swatman. 2003. « Success factors for online music marketing eTransformation: from the four P's to the four C's' ». *COLLECTeR LatAm 2003' - I'*

Latin American COLLECTeR Conference on Electronic Commerce, 29 Septembre - 1 Octobre. Santiago, Chile.

- Krugman, P. 1994. « The Myth of Asia's Miracle ». *Foreign Affairs*, November/December.
- Kuhn, T. 1962. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Laffey, D. 2004. « The rise and fall of the dotcom entrepreneurs ». *Working Paper Serie*, Canterbury Business School, University of Kent, No.54, Janvier.
- Lallana, E.C., N. S. Quimbo et Z. Andam. 2002. *ePrimer: An Introduction to eCommerce*. DAI-AGILE, Philippines.
- Lam, D., J. Boymal et B. Martin. 2004. « Internet diffusion in Vietnam ». *Technology in Society*, Vol.26, no.1, p.39-50.
- Lambert, S. . 2002. *A Review of the Electronic Commerce Literature to Determine the Meaning of the Term 'Business Model'*. School of Commerce - Flinders University of South Australia - Research paper series: 03-5, ISSN: 1441-3906.
- Langley, A. 1999. « Strategies for theorizing from process data ». *Academy of Management Review*, Vol. 24 No.4, pp.691-710.
- Larsen, P., R. Tonge, et M.Roberts. 2001. « Exploring Is Planning in High-Growth Medium-Sized Companies ». *Journal of General Management*, Vol. 26, no. 3, p.76-87.
- Lasfargue, Y. 2006. «Enjeux culturels et sociaux de la société de l'information: les impacts des TIC sur les métiers et la vie quotidienne. Comment éviter les exclusion?». *URSSAF de la Vienne* (Poitiers). Obergö.
- Le, D. D., J. Bentley, D. C. Nguyen, D. H. Tran, D. T. To, V. T. Le, V. T. Hoang et N. T. Phan. 1999. *Improving macroeconomic policy and reforming administrative procedures to promote development of small and medium enterprises in Vietnam*. Projet US/VIE/95/004. Hanoi, Vietnam, 148 p.
- Le, T., et A. C. Koh. 2002. «A Managerial Perspective on Electronic Commerce Development in Malaysia». *Electronic Commerce Research*, Vol. 2, p. 7-29.
- Lee, D. H. 2005. «Contextual IT Business Value and Barriers: an E-Government and E-Business Perspective». *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences* (Hawaii).
- Lefebvre, E., et L. A. Lefebvre. 1996. *Information and telecommunication technologies : The impact of their adoption on small and medium-sized enterprises*. Centre de Recherche pour le Développement International (IDRC), 140 p.

-
- _____. 2001. *Impact du commerce électronique sur la main d'œuvre*, Technologies Polydev Inc., 40 pages.
- Lefebvre, L. A., et E. Lefebvre. 1999. «Commerce électronique et entreprises virtuelles : défis et enjeux». *Revue internationale de gestion*, Vol. 24, N°3, p. 20-33.
- Lefebvre, L.A., et Y. Rabeau. 1994. *Impact de la technologie de l'information sur l'organisation et les stratégies d'entreprise: Revue de la littérature et modèles émergents*. CITI.
- Leidecker J. K., et V. Bruno. 1984. « Identifying and using critical success factors ». *Long Range Planning*, Vol. 17, no.1.
- Lequiller, F. 2000. «La nouvelle économie et la mesure de la croissance». *Economie et Statistique*, Vol. 24, p. 339-340.
- Lessard-Hébert, M., G. Goyette, et G. Boutin. 1997. *La recherche qualitative: Fondements et pratiques*, Paris-Bruxelles, Université De Boeck.
- Lewin, K. 1952. « Group decision and social change ». In Newcombe, E. et R. Harley (Eds.) *Readings in Social Psychology*, New York: Henry Holt, pp. 459-473.
- Li, F. 2005. «Special Issue: Social Aspects of E-Business». *Journal of Electronic Commerce in Organisations*, Vol. 3, N°2, p. 1.
- Li, H. 2004. «Virtual Community Studies: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda». *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems* (New York, New York, August 2004).
- Li, J., et J. Huang. 2004. «An Exploratory Study of E-Business Success Factors». *Journal of Electronic Science and Technology of China*, Vol. 2, N°3, p. 134-145.
- Li, P. 1998. « Toward a Dialectic Theory of Internationalization: A Longitudinal Study of Taiwan's Acer Group ». *the 1998 Annual Meeting of the Academy of International Business*, Vienna, Austria, October.
- _____. 2001a. « Paradoxes of e-Business and the Network Paradigm ». *Decision Line*, The Newsletter of Decision Science Institute, May 2001 Issue, pp. 14-16.
- _____. 2001b. « Towards a Conceptual Framework of e-Business, E-Business Review ». *The Proceedings of 2001 Conference of the International Academy of E-Business*, San Francisco, California, March pp. 132-135.
- Li, P. et T.-L.Chang. 1998. « The Asian Paradox of Miracle and Debacle: An Exploratory Study ». in *International Finance Review*, J. Jay Choi (Ed.), Stamford, CT: JAI Press, Vol. 1, pp. 429-453.

- Li, P. P., et C. Chang. 2004. «A Holistic Framework of E-Business Strategy: The Case of Haier in China». *Journal of Global Information Management*, Vol. 12, N°2, p. 44-62.
- Lieberman, M. 2002. *Did First Mover Advantage Survive the Dot.com Crash?*. Working paper, University of California at Los Angeles.
- Lieberman, M., et D. B. Montgomery. 1988a. «First mover advantages». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 41-58.
- _____. 1988b. «First-mover (dis)advantages: Restrospective and link with the resource-based view». *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p.1111-1125.
- Liebowitz, S. J. (2002). *Re-Thinking the Network Economy: The True Forces That Drive the Digital Marketplace*. AMACOM, New York.
- Light, B., C. P. Holland, et K. Wills. 2001. «ERP and best of breed: a comparative analysis». *Business Process Management Journal*, Vol. 7, N° 3, pp. 216-224.
- Linder, J., et S. Cantrell. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Working Paper, Inst. for Strategic Change, Accenture, http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=_isc/iscworkingpaperabstract_47.xml
- Ling, C. 2001. «Model of Factors Influences on Electronic Commerce Adoption and Difusion in Small- & Medium-sized Enterprised». *ECIS Doctoral Consortium*. Paper disponible online en http://ecis2001.fov.uni-mb.sl/doctoral/Students/ECIS-DC_Chong.pdf
- Lipson, H. F., et D.A. Fisher. 1999. «Survivability – A New Technical and Business Perspective on Security». *CERT coordination center*, 7 pages.
- Loebbecke, C., et P. Powell. 2002. «E-Business in the entertainment sector: the Egmont case». *International Journal of Information Management*, Vol. 22, p. 307-322.
- Low, J. 2001. «The value creation index». *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 3, 2000, pp. 252-262. *Management*, N° 13/7, pp.364-371.
- Lucas, H. C. 1999. *Information Technology and the Productivity Paradox*. New York, NY: Oxford University Press.
- Madon, S. 2004. «Evaluating the Developmental Impact of E-Governance Initiatives: An Exploratory Framework». *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 20, N°5, p. 1-13.
- Magretta, J. 2002. «Why Business Models Matter». *Harvard Business Review*, May, p. 86-92.

- Mahadevan, B. 2000. «Business Models for Internet Based E-Commerce An Anatomy». *California Management Review*, Vol. 42, N°4, p. 117-123.
- Mahmood, A., R. Kohli et S. Devaraj. 2004. «Special section: Measuring Business Value of Information Technology in E-Business Environments». *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, N°1, p. 11-16.
- Maître, B., et G. Aladjidi. 1999. *Les business models de la nouvelle économie*, Paris : Dunod, 233 pages.
- Malhotra, L. 2000. «Knowledge Management and New Organisation Forms : A Framework for Business Model Innovation». *Information Resources Management Journal*, Vol. 13, N°1, p. 5-14.
- _____. 2001. *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time'*: Idea Groupe Publishing.
- Malone, T.W., J. Yates, R.I. Benjamin. 1987. «Electronic markets and electronic hierarchies ». *Communications of the ACM*, Vol. 30(6), pp. 484-497.
- Mandell, M., et R.Hof. 2001. « Rethinking the Internet ». Special Report, *Business Week*, March 26th.
http://www.businessweek.com/magazine/content/01_13/b3725001.htm
- Mansfield, G. M., et L. C. H. Fourie. 2004. « Strategy and business models -strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture ». *South African Journal of Business Management*, Vol.35, pp. 35-44.
- Markus, M. L. 2000. «Paradigm shifts - E-Business and Business/ Systems integration». *Communications of the AIS*, Vol. 4.
- Markus, M.L., et R.I. Benjamin. 1997. «The magic bullet theory of IT-enabled transformation ». *Sloan Management Review*, Vol. 38(2), Winter, pp.55-68.
- Mata, F. J. , W. L. Fuerst et J. B. Barney. 1995. «Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis». *MIS Quarterly*, Vol. 19, N°4, p. 487-505.
- Mayer-Guell, A.M. 2001. « Business-to-Business Electronic Commerce ». *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, no. 4, p. 644-652.
- McCarthy, A. 2006. «Vietnam: Economic Update 2006 and Prospects to 2010». *Regional Outlook Forum 2006*, Singapore.
- McConnell International. 2001a. *Ready? Net Go! Partnerships Leading the Global Economy*.

-
- _____. 2001b. *Risk E-Business: Seizing the Opportunity of Global E-Readiness*.
- Means G., et D.M. Schneider. 2000. *Metacapitalism: The E-Business Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets*. New York : John Wiley & Sons, Inc., NY, USA.
- Melville, N., K.L. Kraemer, et V. Gurbaxani. 2004. « Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value ». *MIS Quarterly*, Vol. 28(2), pp. 283-322.
- Menou, M. J. 2004. «Buzzwords and indicators about the networked society: metaphor, vacuity or fraud?». *International Journal of Information Ethics*, Vol. 2, N°1, p. 114-123.
- Mesenbourg, T. 2000. *Measuring Electronic Business: Definitions, Underlying Concepts, and Measurement Plans*, U.S. Census Bureau: <http://www.census.gov/epcd/www/ebusines.htm>
- Meyer, K. E., et H. V. Nguyen. 2005. «Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam». *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N°1, p. 221-234.
- Michael, J. 2000. «Buiding an E-Business from Enterprise Systems». *Information Systems Frontiers*, Vol. 2, N°1, p. 7-17.
- Miles, M.B., et A.M. Huberman. 1984. *Analysing Qualitative Data: A Source Book for New Methods* Sage, Beverly Hills, CA.
- Miller, T. 2002. « Top Ten Lessons from the Internet Shakeout ». Retrieved February 9, from <http://www.webmergers.com/editorial/article.php?id=48>.
- Mintzberg, H. 1978. « Patterns in Strategy Formation ». *Management Science*, Vol. 24, No. 9, p. 934-948.
- Mody, A. 2004. «What is an emerging market?». *Georgetown Journal of International Law*, Vol. 35, N°4, p. 641-652.
- Mogollon, M., et M. Raisinghani. 2003. « Measuring ROI in E- Business: A Practical Approach ». *Information Systems Management*, Vol.20, p. 63-82
- Molla, A., et P. S. Licker. 2005. «eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument». *Information & Management*, Vol. 42, p. 877-899.
- _____. 2001. « E-Commerce Systems Success: An Attempt to Extend and Respecify the DeLone and McLean Model of IS Success ». *Journal of*

Electronic Commerce Research, Vol. 2, no. 4.
<http://www.csulb.edu/web/journals/jecr>

- Montealegre, R. 1996. « Implications of electronic commerce for managers in less-developed countries ». *Information Technology for Development*, Vol. 7, no.3, p. 145-152.
- Moodley, S. 2002. «E-Business in the South African Apparel Sector: A Utopian Vision of Efficiency?». *The Developing Economies*, Vol. XL, N°1, p. 67-100.
- _____. 2003. «The promise of e-business for less developed countries (LDCs)». *International Journal of Electronic Business*, Vol. 1, N°1, p. 53-68.
- Mosaic Group. 1998. *The Global Diffusion of the Internet Project: An Initial Inductive Study*.
- Mougayar, W. 1998. *Opening Digital Markets*. New York : McGraw-Hill.
- MPT. 2004. *Ung dung cong nghe thong tin trong cac doanh nghiep: Tinh hinh hien nay va phuong huong phat trien*. Danang: Bo Khoa Hoc-Cong Nghe.
- Mukhopadhyay, T., J. Lerch, et V. Gadh. 1995. « Business Value of Information Technology: A Study of Electronic Data Interchange ». *MIS Quarterly*, Vol. 19(2), pp. 137-156.
- Ndou, V. 2004. «E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges». *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 18, N°1, p. 1-24.
- Nellis G. J., M. K. McCaffery, et R.W. Hutchinson. 2000. « Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium ». *International Journal Bank of Marketing*, Vol. 18/2, 2000, pp.53- 63.
- Ngai, E. W., et F. K. Wat. 2002. «A Literature review and classification of electronic commerce research». *Information & Management*, Vol. 39, N°415-429.
- Nguyen-Khac, T. Q. 2003. «The Music Industry in A Dilemma: How New Technologies Can Turn An Industry Upside Down». *ITS Conference* , Helsinki, August 2003.
- Noboa, F. 2003. «E-Business: Examining creation and appropriation of value». *Journal of E-Business*, Vol. 2, N°3, p. 16-23.
- _____. 2004. «E-Business: A Framework for Examining Creation and Appropriation of value». *Journal of E-Business*, Vol. 4, N°1.
- Nord, W.R., et S. Tucker. 1987. *Implementing Routine and Radical Innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.

- Norris, S. P. 1983. « The inconsistencies at the foundation of construct validation theory ». In *Philosophy of evaluation* (New Directions for Program Evaluation, No.19) San Francisco: Jossey-Bass. éd. E.R. House.
- Novak, T., et D. Hoffman. 2001. *Profitability on the Web: Business Models and Revenue Streams*: eLab Position Paper , Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University.
- Nwauche, E. S. 2003. «Intellectual Property Rights, Copyright and Development Policy in a Developing Country: Options For Sub Saharan African Countries». *Copyright Workshop at Zimbabwe International Book Fair* (30th of July 2003).
- O'Neill, M., C. Wright, et F. Fitz. 2001. «Quality evaluation in on-line service environments: an application of the importance-performance measurement technique ». *Managing Service Quality*, Vol.11, N° 6, pp. 402-417.
- OCDE. 2001. «Synthèse: Commerce électronique». *OCDE L'Observateur*, www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm.
- _____. 2004. «ICT, E-Business and SMEs». *2nd OECD CONFERENCE OF MINISTERS RESPONSIBLE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES* (Istanbul, Turkey 3-5 June 2004).
- _____. 2004. *The Economic Impact of ICT*. OECD, Paris.
- _____. 2005. «ICT use by business: Revised OECD model survey». *OECD Report - Working Party on Indicators for the Information Society*.
- _____. 2005. «Etude exploratoire pour la mesure de la confiance dans l'environnement en ligne». *Rapport de OCDE - Groupe de travail sur les indicateurs pour la société de l'information*.
- Odedra-Straub, M. 2003. «E-commerce and development: Whose development? ». *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, Vol. 11, no.2, p. 1-5.
- OECD Statistical Compendium <http://www.oecd.org/EN/search/0,EN-search-0-nodirectorate-no-no-no-0,00.html>
- Oliva, R., J. D. Sterman, et M. Giese. 2003. «Limits to Growth in the New Economy: Exploring the 'Get Big Fast' Strategy in E-Commerce ». *System Dynamics Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 83-117, Summer.
- Oliver, C. 1997. «Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views». *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°9, p. 697-713.

- Orlikowski, W.J., et J.D. Hofman. 1997. « An improvisational model of change management: the case of groupware technologies ». *Sloan Management Review*, Vol. 38(2), pp.11-21.
- Ortiz, P. 2002. *Criteria Leading to the Rise and Fall of the Dot-Com*. School of Computer Science and Information Systems, Pace University New York, NY, 10038, USA <http://isedj.org/isecon/2002/411d/ISECON.2002.Ortiz.pdf>
- Osterwalder, A. 2004. «The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach». Thèse du Doctorat, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A., et Y. Pigneur. 2002. «An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business». *15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy*, Bled, Slovenia.
- Osterwalder, A., S. B. Lagha et Y. Pigneur. 2002. «An Ontology for Developing e-Business Models». *DSIage 2002*, Vol. 12, N°3, p. 15-27.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur et C. L. Tucci. 2005. «Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept». *Communications of the AIS*, Vol. 15, N°2, p. 27-36.
- Ouzounova, J. 1999. «Building E-Business Networks of the Enterprises: Myth or Reality». *Economics and Organization*, Vol. 1, N°7, p. 25-31.
- Oxley, J., et B.Yeung. 2001. «E-commerce readiness: Institutional environment and international competitiveness». *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, p.705-723.
- Oyelaran-Oyeyinka, B., et K. Lal. 2004. «Sectoral Pattern of E-business Adoption in Developing Countries». INTECH - United Nations University.
- Pal, N., et J. Ray. 2001. «Pushing the Digital Frontier - Insights into the Changing Landscape of E-business ». *American Management Association*, pp. 48.
- Palvia, S.C.J., et V.K. Vemuri. 2002. «Global E-Commerce: An Examination of Issues Related to Advertising and Intermediation ». In *Global Information Technology and Electronic Commerce: Issues for the New Millennium*. éd. P.C. Palvia, S.C.J. Palvia et E.M. Roche. Ivy League Publishing, Limited, p. 215-254.
- Pant, S., et T. Ravichandran. 2001. « A framework for information systems planning for e-business ». *Logistics Information Management*, Vol. 14, N° 1/2, pp. 85-98.
- Papazoglou, M. 2001. «Agent-Oriented Technology in Support of e-Business - Enabling the Development of "Intelligent" Business Agents for Adaptive, Reusable Software». *Communications of the ACM*, Vol. 44, N°4, p. 71.

- Papazoglou, M. P., P. Ribbers et A. Tsalgatidou. 2000. «Integrated value chains and their implications from a business and technology standpoint». *Decision Support Systems*, Vol. 29, p. 323-342.
- Parolini, C. 1999. *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: Wiley.
- Patel, R., et U. Tebelius. 1987. *Grundbok i Forskningsmetodik*. Lund : Studentlitteratur. Trad. en vietnamien par Hoang Tuan, NXB Thong Ke, Ha Noi.
- Pateli, A. 2002. *A Domain Area Report on Business Models*: The eBusiness Center- Athens University of Economics and Business, Greece.
- Pateli, A., et G. Giaglis. 2003a. «A Framework for Understanding and Analysing e-Business Models». *Proceedings of the 16th Bled Electronic Commerce Conference – eTransformation*, Bled, Slovenia, June 9–11. CD-ROM –Proceedings.
- . 2003b. «A Methodology for Business Model Evolution: Application in the Mobile Exhibition Industry». *Proceedings of The Second International Conference on Mobile Business* (Vienna, Austria, June 16-18). H. Werthner G.M Giaglis, V. Tschammer, K.A. Froeschl, 87-102. p.
- Patton, M.Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications Newbury Park, California.
- Peace, A. G., J. Weber, K. S. Hartzel et J. Nightingale. 2002. «Ethical Issues in eBusiness: A Proposal for Creating the eBusiness Principles». *Business and Society Review*, Vol. 107, N°1, p. 41-60.
- Peddibhotla, N. B. 2000. «Are Economic Theories Good Enough to Understand e-Commerce?». In *A Review of The Internet Economy: Access, Taxes, and Market Structure* (A. E. Wiseman, Brookings Institution Press, Washington D.C. 2000).
- Peet J. 2000. «E-Commerce: a survey-Shopping around the Web », *The Economist*, February 26th.
- Peltoniemi, M. 2005. *Business Ecosystem: A Conceptual Model of an Organisation Population from the Perspectives of Complexity and Evolution*. Tampere, Finland: e-BRC Research Reports 18. [http:// www.ebrc.fi](http://www.ebrc.fi)
- Pereira, F. et E. Fife. 2000. *Meeting consumer needs on the Internet: Successful business model*. Centre for Telecommunication Management, DCC 217 Marshall School of Business, University of Southern California University Park Los Angeles California.
- Phan, D. D. 2003. «E-business development for competitive advantages: a case study». *Information & Management*, Vol. 40, p. 581-590.

- Pill, J. 1971. « The Delphi method: substance, context, critique and an annotated bibliography ». *Socioeconomic Planning Science*, Vol. 5, pp. 57-71.
- Popper, K. 1968. *The logic of scientific discovery*. New York: Harper & Row.
- _____. 1972. *Objective Knowledge*. Oxford : Clarendon Press.
- Porra, K. 2000. «Electronic Commerce Internet Strategies and Business Models- A Survey». *Information Systems Frontier*, Vol. 1, N°4, p. 389-399.
- Porter, M. E. 2000. «Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy». *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, N°1, p. 15-34.
- _____. 1980. *Competitive Advantage*. New York : The Free Press.
- _____. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- _____. 1986. *Competition in Global Industries*. Boston : Harvard Business School Press, MA. 24.
- _____. 2001. « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, March, pp.63-78
- Porter, M., et V. Millar. 1985. « How information gives you competitive advantage ». *Harvard Business Review*, Vol. 63(4), pp. 149-160.
- Poussart, B. 2001. *Rapport d'enquête sur l'adoption du commerce électronique par les PME québécoises*. Institut de la statistique du Québec, mars, 44 pages.
- Power, D. 2005. «Determinants of business-to-business e-commerce implementation and performance: a structural model». *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, N°2, p. 96-113.
- Press, L. 1997. « Tracking the Global Diffusion of the Internet ». *Communications of the ACM* (Association for Computing Machinery), Vol.40 (11).
- Press, L. 1997. «Tracking the Global Diffusion of the Internet». *Communications of the ACM*, Vol. 40, N°11, p. 11-19.
- _____. 2000. « The State of the Internet ». *INET, International Networking Conference*, Yokohama, Japan.
- Press, L., et G. Burkhart. 1998. « An Internet Diffusion Framework ». *Communications of the ACM* (Association for Computing Machinery) 41(10).
- Prettigrew, A.M. 1997. « What is a processual analysis? ». *Scandinavian Journal of Management*, Dec, Vol. 13, N° 4. Pregamon.

- Purcell, F., et J. Toland. 2004. « Electronic Commerce for the South Pacific: A Review of E-Readiness ». *Electronic Commerce Research*, Vol. 4, N°3, pp. 241-262.
- Quelch, J.A., et L.R. Klein. « The Internet and international marketing ». *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 60-75
- Rabeau, Y. 1995. « Les télécommunications : problématique d'une industrie en évolution rapide ». *Institut de recherche en politiques publiques*, octobre.
- _____. 1996. « Les difficultés de transition vers un marché concurrentiel dans la téléphonie locale ». Centre de recherche en gestion, Mars
- _____. 1998. « Les progrès de l'économie numérique ». Chaire Bombardier-UQAM, Septembre
- _____. 1999. « L'industrie mondiale des télécommunications : Dans l'œil du changement ». *Forces*, no. 124, pp 6-18.
- _____. 1999. « Stylized Trends in Telecommunications: Emergence of a New Industry ». *CRG-ESG, Working Paper 08-99*, June 1999
- _____. 2000. « The digital Economy in progress: the power of e-commerces ». *Working Paper 02-2000*, Centre de recherche en gestion, UQAM, Février.
- _____. 2001. « Les progrès de l'économie numérique au Canada et au Québec: le cyber-gouvernement ». Centre de recherche en gestion, *UQAM Document 12-2001*, Avril.
- Rabeau, Y., et A.-L. Pernée. 2000. « Growth Crisis in the Digital Economy: The Quest for New Business Models ». *Working Paper 17-2000*, Centre de recherche en gestion, UQAM, December.
- Rabeau, Y., F. Bertrand, et D. Waldron. 2001. « Canadian Telecommunications Regulation and Competition : Lessons for Europe ». *Working Paper 31-2001*, Centre de recherche en gestion, UQAM, November.
- Raisch, W., et D. Milley. 2001. *The eMarketplace: Strategies for Success in B2B eCommerce*. New York : McGraw-Hill, Inc., NY, USA.
- Raisinghani, J. 2003. « Key perspectives on the global e-readiness of Websites: A reality check ». *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 6, N°2, p. 1-16.
- Ramamurthy, K., et G. Premkumar, M.R. Crum. 1999. « Organizational and interorganizational determinants of EDI diffusion and organizational performance: A cause model ». *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 9(4), pp. 253-285.

- Rangan, S., et R. Adner. 2001. «Profits and the Internet: Seven Misconceptions». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, N°4, p. 44-53.
- Rao, M. 2003. «Checklist for National E-readiness». *International Trade Forum*, Vol. 3, p. 10-19.
- Rappa, M. A. 2004. «The utility business model and the future of computing services». *IBM Systems Journal*, Vol. 43, N°1.
- Rappa, P. 2003. «Business Models on the Web». <http://digitalenterprise.org/models/models.html> consulté le 20 April, 2003.
- Raven, P., et C. P. Fleenor. 2002. *Feasibility of Global e-Business Projects*, Institute for Global e-Business and Innovation. 34p.
- Raymond, L., J. Talbot et M. Vézina. 2002. «Les places d'affaires électroniques face aux sites Web d'entreprise : enjeux et choix stratégiques». *Gestion*, Vol. Numéro hors série 2002.
- Rayport, et Jaworski. 2001. *Electronic Commerce*. McGraw-Hill.
- Rayport, J. F. 1995. «Exploding the Virtual Value Chain». *Harvard Business Review*, Vol.73, no.6, p.75 - 85.
- _____. 1999. «The Trush about Internet Business Models». *Strategy & Business*, Vol. Third Quarter, N°16, p. 55-62.
- Rayport, J. F., et J. J. Sviokla. 1996. «Exploiting the Virtual Value Chain». *The McKinsey Quarterly*, N°1, p. 21-22.
- Reuters Business Insights European eConsumer Profile and US eConsumer Profile <http://www.reutersbusinessinsight.com/subscriber.asp>
- Reynolds, J. 2000. «ECommerce: a critical review ». *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, N° 10, pp.417-444.
- Reynolds, P.D. 1971. *A primer in theory construction*. New York: Bobbs Merrill
- Roberts, B. 2001. «Myth vs. reality». *Electronic Business*, Vol. 27, N°4, p. 68.
- Rodriguez, F. and E. J. Wilson. 2000. *Are Poor Countries Losing the Information Revolution?* College Park, Maryland, University of Maryland Department of Economics and Centre for International Development and Conflict Management (CIDCM).
- Rogers E. 2001. «The digital divide ». *Convergence*, Vol.7, no.4, p.96-111.

- _____. 1995. *Diffusion of Innovations*, 4th ed. Free Press, New York.
- Rohlfs, J. 1974. « A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service ». *Bell Journal of Economics*, Vol. 5, pp. 16-37.
- Rosen, A. 2000. *The E-commerce Question and Answer Book*. American Management Association, p.5.
- Rosen, K. T., et A. L. Howard. 2000. « E-retail: Gold Rush or Fool's Gold? ». *California Management Review*, Vol. 42, p.72-100.
- Ross, J., Vitale, M. et P. Weill. 2001. « From Place to Space: Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models ». *MIT Sloan Working Paper*, No., 4358-01, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Rotchanakitumnuai, S., et M. Speece. 2003. « Barriers to Internet Banking adoption: A qualitative study among corporate customers in Thailand ». *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, N°6, p. 312-323.
- Roy, V., et B. A. Aubert. 2001. *A Resource-Based Analysis of Outsourcing: Evidence from Case Studies*, Cahier du GReSI, N°01-06, avril, 30 pages.
- Rumelt, P. 1991. « How Much Does Industry Matter? ». *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-185.
- Russell, D. M., et A. M. Hoag. 2004. « People and information technology in the supply chain : Social and organizational influences on adoption ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, N°2, p. 102-122.
- Sabourin, V., et M. Vézina. 2002. « Modèle d'affaires électronique et création de la valeur économique : un cadre d'analyse ». *Revue Internationale de gestion*, Hors série, p. 12-22.
- Sabourin., D., et J. Baldwin. 2001. « The Impact of the Adoption of Advanced Information and Communication Technologies in the Canadian Manufacturing Sector ». *Statistics Canada*. Information and Communications Technologies Branch of Industry Canada.
- Salman, A. 2004. « Elusive challenges of e-change management in developing countries ». *Business Process Management Journal*, Vol. 10, N°2, p. 140-157.
- Saloner, G., et A.-M. Spence. 2002. *Creating and Capturing Value Perspectives and Cases on Electronic Commerce*. Wiley & Sons Inc.
- Sampler, J.L. 1998. « Redefining industry structure for the information age ». *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (4), pp. 343-355.

- Savoie J. M. et S. M. Raisinghani. 1999. « Identifying future trends in information technology ». *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99 N°6, pp. 247-250.
- Schmidt, U. 2004. «Vietnam's integration into the global economy. Achievements and challenges». *Asia Europe Journal*, Vol. 2, p. 63-83.
- Schneider, G., et J. Perry. 2000. « Electronic Commerce ». *Course Technologies*.
- Schultz, C. J. 2000. «Vietnam's Reforms and Economic Growth». *The Journal of Asian Studies*, Vol. 59, N°3, p. 797-798.
- Schumpeter, J. 1949. *The Theory of Economic Development*. 3rd edition. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schwartz, M. 2001. « Fewer ASPs, More Services ». *Computerworld*, Vol. 35, p.44-45.
- Seddon, P.B., et G. Lewis. 2003. « Strategy and Business Models: What's the Difference? ». PACIS 2003 Adelaide.
- Seo, D.-J. 1996. « Nonlinear estimation of spatial distribution of rainfall - An indicator cokriging approach ». *Stochastic Hydrol. Hydraul*, Vol.10, pp.127-136.
- Shapiro C., et H. R. Varian. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shapiro, C., et H.R. Varian. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston : Harvard Business School Press.
- Shy, O. 2001. *The Economics of Network Industries*, 3rd. London, UK: Cambridge University Press.
- Simon, H. 2001. « The Call of Reality and the Future of E-Business: How Established Organizations Have to Change ». Presentation to Siemens -Deutsche Bank-Volkswagen *Inventing the Organization of the 21st Century* - Conference, Schloss Elmau, March 17.
- Simon, R. 2000. *Performance Measurement & Control systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, 345 pages.
- Singh, D.A. 1999. *Electronic Commerce: Issues for the South, South Centre, Trade-Related Agenda Development and Equity (TRADE)*.
- Skutsch, M., et D. Hall. 1973. *Delphi: Potential Uses in Educational Planning*. Washington D.C: Bureau of Elementary and Secondary Education.
- Smith, J. 1983. « Quantitative versus interpretive : The problem of conducting social inquiry ». In *Phylosophy of evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, éd. E. House.

- Smith, M. D., J. Bailey et E. Brynjolfsson. 2000. «Understanding Digital Markets: Review and Assessment». *Understanding the Digital Economy*, p. 99–136.
- Soh, C., et M. L. Markus. 1995. «How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis». *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems*, p. 29-41.
- Solow, R. 1956. «A Contribution to the Theory of Economic Growth ». *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.
- Sowinski, L. 2001. «Global online supplement - Which countries are best positioned in the e-business race? ». *World Trade*, Vol. 14(9), pp. 32-43.
- Stähler, P. 2002. «Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing ». *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland.
- Strauss, A., et J. Corbin. 1994. «Grounded Theory Methodology - An Overview ». In *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. K. et Y. S. Lincoln (Eds.), Sage Publications.
- Strauss, A., et J. Corbin. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing. Grounded Theory*. Sage publications.
- Swanson, E.B. 1994. «Information systems innovation among organizations ». *Management Science*, Vol. 40(9), pp. 1069-1092.
- Symonds, M. 1999. «A Survey of Business and the Internet: The Net Imperative ». *The Economist*, June 26th, pp 1-40.
- Tallon, P.P., et K.L. Kraemer. 2004. *The impact of IT capabilities on firm performance: Perspectives on the mediating effects of strategic alignment*. Irvine, CA: Center for Research on Information Technology and Organizatins, UC Irvine.
- Tan, M., et T. H. S. Teo. 2000. «Factors influencing the adoption of internet banking ». *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 1, no. 5, p.14.
- Tan, Z., W. Foster et S. Goodman. 1999. «China's State-Coordinated Internet Infrastructure». *Communications of the ACM*, Vol. 42, N°6, p. 44-56.
- Tapscott, D. 1995. *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 300p
- _____. 1998. *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business*, McGraw-Hill, 400p.
- _____. 2000. «Rethinking Strategy in a New Networked World ». *Strategy Business Issue*, Vol.24.

- Teo, T. S. H., et Y. Pian. 2004. « A model for web adoption ». *Information & Management*, Vol.41, p.457-468.
- Than, P.T. 2000. "The E-Business Payoff". *Proceedings of the IT@Edu2000 Conference on Intel Corporation*, 6–7 Janvier, Ho Chi Minh , Vietnam, p. 202.
- Thompson, C.J., B. Locander, et H.R. Pollio. 1989. « The Lived Meaning of Free Choice: An Existential-Phenomenological Description of Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women ». *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 346-361
- Thong, J. Y. L. 1999. « An integrated model of information systems adoption in small businesses ». *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, no.4, p. 187-214.
- Timmers, P. 1998. «Business Models for Electronics Markets». *Electronics markets*, Vol. 8, p.3-8.
- . 1999. *Electronic Commerce: Strategies and Models fro business-to-business trading*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Toffler A. 1980. *The Third Wave. Mass Market Paperback*. Bantam; Reissue edition. 560 pages.
- Tonegawa, K. 2002 « A Review and Analysis : E-commerce Research Forum 1998-2001», Working Paper for ERF at MIT. <http://ecommerce.mit.edu/papers/ERF/ERF202.pdf>
- Tornatzky, L.G., et K. Klein. 1982. « Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings ». *IEEE Transactions on Engineering Management* EM-29(1) 28-45.
- Tornatzky, L.G., et M. Fleischer. 1990. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Tsalgatidou, A., et E. Pitoura. 2001. «Business models and transactions in mobile electronic commerce: requirements and properties». *Computer Networks*, Vol. 37, N°1, p. 21-30.
- Tull D.S., et D.I. Hawkins. 1990. *Marketing Research: Measurement and Method*, Fifth edition, Macmillan Publishing Company.
- Turban, E., et D. King, J. Lee., M. Warkentin., et M. Chung. 2002. *Electronic Commerce; a Managerial Perspective*, International Edition. Jersey: Pearson Education Inc.
- Umanath, N.S., et T.L. Campbell. 1994. « Differential diffusion of information systems technology in multinational enterprises: A research model ». *Information Resources Management Journal*, Vol. 7(1), pp. 6-18.

- UNCTAD. 2002. *E-Commerce and Development Report 2002*. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), New York and Geneva.
- _____. 2005. «Information Economy Report 2005». *United Nations Conference on Trade and Development* (New York et Geneva).
- UNDP Human Development Indicators
<http://hdr.undp.org/reports/global/2002/en/indicator/indicator.cfm?File=index.html>
- UNDP Human Development Indicators.
- Uzunier, Easterby-Smith, et Thorpe. 2000. *Introduction à la Recherche en Gestion*, Paris : Economica, 2^{ème} édition, 271 pages.
- Van der Beek, K., P.M.C. Swatman et C. Krueger. 2005. « Creating Value from Digital Content: eBusiness Model Evolution in Online News and Music ». *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*. 03-06 Jan. 2005
- Van der Heijden K. 2001. « Back to basics : exploring the business idea ». *Strategy and leadership*, N°du 29.03.2001, pp. 13-10.
- Van der Maren, J.M. 1987. *Méthodes qualitatives de recherche en éducation*. Montréal: CIRADE
- Varian, H., R.E. Litan, A. Elder, J. Shutter. 2002. *The Net Impact Study*. <http://www.netimpactstudy.com/>
- Vassilopoulou, K., P. Ziouvelou, A. Pateli et A. Pouloudi. 2003. «Examining E-Business Models: Applying a Holistic Approach in the Mobile Environment». ELTRUN Working Paper Series, The eBusiness Center.
- Venkatraman, N., et J.C. Henderson 1998. «Real Strategies for Virtual Organization». *Sloan Management Review*, Vol. 40 (Fall), pp.33-48
- Verstraété, T. 1999. *Essai de Conceptualisation de la Notion de Facteur Clé de Succès et de Facteur Stratégique de Risque*. CLAEÉE – Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, URA. CNRS 936.
- Vézina, M., et L. Martel. 2002. «Lier la stratégie à la gestion des risques dans les affaires électroniques». *Gestion*, Vol. Numéro hors série 2002.
- Vézina, M., L. Côté, V. Sabourin et M. Pellerin. 2003. «Modèle d'affaires électroniques: Cadre de réflexion stratégique à l'intention des petites et moyennes entreprises canadiennes». CEFRIO.
- Volle. 2000. *E-économie*, Economica, Paris

- Vu, B. X. 2002. «Vietnam: Solutions to the challenges in the creation e-Society». *28th Conference - Asian Info-communications Council* (Manila, 10-15 November).
- Walters, J. 2001. *Why Dot-Coms Failed (And What You Can Learn from Them)*. Ivy Sea, Inc. Retrieved February 26, from <http://www.inc.com/search/23447-print.html>.
- Wang, S., et W. Cheung. 2004. «E-Business Adoption by Travel Agencies: Prime Candidates for Mobile e-Business». *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8, N°3, p. 43-63.
- Wargin, J., et D. Dobiey. 2001. «Ebusiness and change – Managing the change in the digital economy ». *Journal of Change Management*, Vol. 2 (1), pp. 72-82.
- Webb, J., et C. Gile 2001. «Reversing the Value Chain». *Journal of Business Strategy*, mars, avril.
- Wedley, W. 1980. *Making Delphi Decisions: A New Participative Approach*. School of Management, Deakin University.
- Weill, P., et M. R. Vitale. 2001. *Place to Space – Migrating to eBusiness Models*. Boston, MA: Havard Business School Press.
- Werbach, K. 2000. «Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era». *Harvard Business Review*, Vol. May/June 2000.
- Whiteley, D. 2000. *e-Commerce: Strategy, Technologies and Applications*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Wickboldt, A-K. 2001. *The effect of property rights protection on economic growth and environmental pollution : a cross-sectional time-series analysis*.
- Wiedersheim-Paul, F. et L.T. Eriksson. 1999. *Att Utreda, Forska och Rapportera*, Malmo, Sverige: Liber Ekonomi. Trad. en vietnamien par Hoang Tuan, NXB Thong Ke, Ha Noi.
- Willcocks, L.P, et R. Plant. 2001. « Pathways to E-Business Leadership: Getting From Bricks to Clicks ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42 (3), pp. 50-60.
- William, Wan P. 2005. «Country Resource Environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Strategies». *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N°1, p. 161-182.
- Williamson O.E. 1975. *Market and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York : Free Press.
- _____. 1979. «Transaction costs: the governance of contractual relations». *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-261.

- _____. 1983. «Organizational innovation: The transaction cost approach». J. Ronen, ed. *Entrepreneurship*. Lexington Books, Lexington, MA, 101-133.
- Wong, P. 2001. *Globalization and E-Commerce: Growth and Impacts in Singapore*: Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO)-University of California, Irvine.
- Woodall, P. 2000. «The New Economy: Untangling e-economics ». *The Economist*, September 23rd.
- Wooldridge A. 1999. «A Survey of Telecommunication : The World in your Pocket ». *The Economist*, October 9th, pp 1-36.
- World Bank Competitive Indicators
<http://wbln0018.worldbank.org/psd/compete.nsf/d3fe1ba1940f13908525650d0053554f/c2b07f0ad3cc44d68525650d00536564?>
- World Bank Financial Structure and Economic Development Databases
<http://www.worldbank.org/research/projects/finstructure/database.htm>
- World Bank Global Development Network Growth Database
<http://www.worldbank.org/research/growth/GDNdata.htm>
- World Bank ICT at a Glance & Country at a Glance tables
<http://www.worldbank.org/data/countrydata/countrydata.html>
- World Bank Institute. 2002. Knowledge Assessment Methodology, The World Bank Group: World Bank Institute Knowledge for Development Program.
- World Bank Knowledge Assessment Matrix : http://www1.worldbank.org/gdln-scripts/programs/kam2002/kamscrip.exe/show_page
- World Information Technology and Services Alliance. 2000. *International Survey of E-Commerce*. London, United Kingdom.
- Worthington, A. 2000. *A Review and Synthesis of the Economic Value-added Literature*: Queensland University of Technology, School of Economics and Finance.
- Xu. S., K. Zhu, et J. Gibbs. 2004. «Global technology, local adoption: A cross-country investigation of Internet adoption by companies in the United States and China ». *Electronic Markets*, Vol. 14(1), pp. 13-24.
- Yadav, M., et R. Varadarajan. 2001. *Consequences of Interactivity in the Electronic Market Places: A Conceptual Framework*, Teaching notes, Texas A&M University.
- Yang Z, R.T. Peterson, L. Huang. 2001. «Taking the pulse of internet pharmacies ». *Marketing Health Services*, Vol. 21, pp. 4-10.

- Yap, A. Y. 2002. «Enabling E-Commerce Growth Through the Social Construction of a Virtual Community's Culture». *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 3, N°4, p. 279-294.
- Yap, C. S., C. P. P. Soh et K. S. Raman. 1992. « Information systems success factors in small business ». *International Journal of Management Science*, Vol.5, no.6, p.47-60.
- Yap, K. S. 1992. « Low-income Housing Sub-markets ». In *Low-income housing in Bangkok. A review of some housing sub-markets*. edited by Yap Kioe Sheng. HSD Monograph 25, Asian Institute of Technology, Bangkok.
- Yin, R. K. 1994. « Case study research : design and methods ». Thousand Oaks, CA, Sage publisher.
- Yoffie, D. B. 1997. *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Young, J., et G. Ridley. 2003. «E-commerce in Developing Countries». *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 11, N°1, p. 1-6.
- Yu, C. 2001. «An Integrated Framework of Business Models for Guiding Electronic Commerce Applications and Case Studies». In *EC-Web 2001*, S.K. Madria K. Bauknecht, and G. Pernul, p. 111-120: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Zeffane R. 1994. « Alliance and Networking : Dynamics, Processes and Tehnology ? », *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 15, N° 7, pp. 28-32.
- Zhu, K., et K.L. Kraemer. 2002. « E-commerce metrics for Net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector ». *Information Systems Research*, Vol. 13(3), pp. 275-295.
- Zhu, K., et K.L. Kraemer. 2005. « Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry ». *Information Systems Research*, Vol. 16(1), pp. 61-84.
- Zhu, K., K. L. Kraemer, S. Xu et J. Dedrick. 2004. «Information Technology Payoff in E-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of E-Business in the Financial Services Industry». *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, N°1, p. 17-54.
-
- _____. 2003. « E-business adoption by European firms: A cross-country assessment of the facilitators and inhibitors ». *European Journal of Information Systems* , Vol. 12(4), pp. 251-268.
-
- _____. 2004. « Information technology payoff in e-business environments: An international perspective on impacts of e-business in the

financial services industry ». *Journal of Management Information Systems*, Vol 21(1), pp. 17-54.

Zhu, K., K.L. Kraemer, S. Xu, W. Korte, et K. Gareis. 2005. *Extending the theory of diffusion of innovations to explain e-business adoption by firms – innovation, context, and fit*. CRITO working paper.

Zhu, K., S. Xu et K. L. Kraemer. 2006. «The Global Diffusion and Convergence of E-Commerce: Cross-Country Analyses». In *Global E-Commerce: Impacts of National Environments and Policy*, K. L. Kraemer, J. Dedrick, N. Melville et K. Zhu: Cambridge University Press.

Zook C., et J. Allen..2001. *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press.

Zott, C., et R. Amit. 2002. «Measuring the Performance Implications of Business Model Design: Evidence from Emerging Growth Public Firms»(Fontainebleau). INSEAD-Working Paper 2002/13/ENT/SM.

Sites Internet:

The Economist : www.economist.com

Business Week : www.businessweek.com

Report on Business - The Globe and Mail : <http://www.globeandmail.com/hubs/rob.html>

Fast Company : www.fastcompany.com

The Financial Time (London) : www.ft.com

The McKinsey Quaterly : www.mckinseyquaterly.com

Vietnam Economic Monitor. 2001. World Bank, Automne.

Chambre du commerce et de l'industrie du Vietnam. www.vcci.com.vn

Bvom.com Business Corporation Services. www.bvom.com

Vietnam Economy. www.vneconomy.com